



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

João Filipe Romualdo Cardelho Santos Cabral

**Análise e conceção de modelos para o melhoramento da distribuição de
uma empresa do setor agroalimentar**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Engenharia Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professor José Manuel Henriques Telhada

Outubro de 2012



Universidade do Minho

DECLARAÇÃO

Nome: João Filipe Romualdo Cardelho Santos Cabral

Endereço eletrónico: j.fcabral88@gmail.com

Telefone: +351 918521826

Número do Bilhete de Identidade: 13445889

Título dissertação: Análise e conceção de modelos para o melhoramento da distribuição de uma empresa do setor agroalimentar

Orientador: Professor José Manuel Henriques Telhada

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Engenharia Industrial

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31/10/2012

Assinatura: _____



Agradecimentos

Os meus agradecimentos são endereçados a todos que de alguma forma contribuíram para a concretização do presente trabalho.

A todos os colaboradores da Lactogal Produtos Alimentares, S.A., em especial ao Engenheiro António França pelos ensinamentos e orientação que me foram dados no decorrer do meu estágio profissional.

Agradeço também a todos os docentes da Universidade do Minho, em especial ao Professor José Telhada, por contribuir com os seus conhecimentos técnicos e humanos, possibilitando-me desenvolver um melhor trabalho.

Por último e não menos importante, agradeço com especial carinho toda a minha família, namorada e amigos, pela compreensão e maravilhoso apoio prestado.



Resumo

A presente dissertação de mestrado é baseada num estudo de caso. Este estudo foi realizado tendo em conta os dados recolhidos e projetos desenvolvidos na Lactogal Produtos Alimentares, S.A., criando-se duas distintas análises: “Perfil de Vendas Clientes 2011” e “Quotas Transportadores 2011”.

Na primeira análise construiu-se um modelo que fosse capaz de categorizar, por perfis, os diferentes clientes que a empresa detém. Para tal, criou-se uma base de dados e tabelas dinâmicas capazes de avaliar os clientes segundo perfis de frequência de entrega, perfis de desempenho de custo unitário e perfis segundo a quantidade Kg/Lt por entrega.

De seguida procedeu-se à elaboração de mapas de perfil de vendas clientes, como forma de permitir a leitura de uma grande quantidade de dados e informação, de forma simplificada, tendo-se adicionado escalas de cor ao mapa, permitindo assim visualizar facilmente se os perfis dos clientes se encontram ajustados.

Por fim, procedeu-se a um conjunto de análises, com base em dados históricos da empresa, que permitiram estimar as melhorias de desempenho potenciais que se conseguiria se os perfis dos clientes desajustados fossem corrigidos. A sistematização e automatização destas análises, através de folhas de cálculo, dotaram a empresa de uma valiosa ferramenta de trabalho, facilitando o desenvolvimento e implementação de propostas de melhoria.

Já na análise às quotas dos transportadores, pretendeu-se identificar como é que a atribuição das cargas aos diferentes transportadores estava sendo realizada. Construiu-se uma série de quadros resumos, a fim de evidenciar o panorama da empresa no ano de 2011 e os desempenhos dos diferentes transportadores a que a empresa recorreu. Uma vez mais, a sistematização e automatização do procedimento de análise permitiu munir a empresa de conhecimentos e de uma ferramenta de apoio à decisão que não possuía, possibilitando-lhe desenvolver e aplicar medidas de melhoria.



Abstract

This dissertation is based on a case study. This study was made taking into account the collected data and the developed projects in Lactogal Produtos Alimentares, S.A., creating two different analyzes: “Customer’s Sales Profile 2011” and “Transporters Shares 2011”.

The first analysis considers a model that categorizes by profiles the different type of clients that the company has. In order to do that, several data bases and Pivotables were created, and they were able to assess the company’s costumers according to delivery frequency profiles, unit cost performances profiles and the amount of Kg/Lt for delivery.

Then, it was made maps of customer’s sales profiles and it allowed the reading of a large quantity of data and information in a simplified manner. Also, it was added to the maps colour scales that allowed everybody to see if the client profiles were set.

Finally, we proceeded to a series of analyzes based on historical data of the company, which allowed to estimate the potential performance improvements that could be achieved if the customer profiles misfits were corrected. The systematization and automation of these analyzes via spreadsheets have provided the company a valuable tool, facilitating the development and implementation of proposals for improvement.

About the second analysis, “Transports Shares”, the goal was to identify how the allocation of loads to different carriers was being held. Then, it was created a series of tables that outlined the company’s outlook in 2011 and respective performances of different carriers that the company appealed.

Once again, the systematization and automation of the analysis procedure gave the company knowledge and a decision support tool that they didn’t have, enabling the development and the implement of improvement measures.





Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	vi
Índice de Figuras	x
Índice de Quadros	xii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	15
1.1. Enquadramento	15
1.2. Objetivos da dissertação	17
1.3. Metodologia de ação	18
1.4. Estrutura da dissertação	19
CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1. Cadeia de abastecimento	21
2.1.1. Origem da logística	21
2.1.2. Aparecimento e importância da gestão da cadeia de abastecimento	21
2.2. Satisfação dos clientes	23
2.2.1. Satisfação dos clientes segundo a perspetiva das empresas	23
2.2.2. Definição de satisfação de clientes	24
2.2.3. Lealdade do cliente	25
2.3. Distribuição	25
2.3.1. Origem	25
2.3.2. Noção de distribuição	25
2.3.3. Cadeia de distribuição	27
2.3. Setor grossista e setor retalhista	33
2.3.1 Setor grossista	33
2.3.2 Setor retalhista	35
CAPÍTULO 3 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	37
3.1. Apresentação da Lactogal Produtos Alimentares, S.A.	37
3.2. Metodologia Detalhada	43
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DO PERFIL DE VENDAS 2011	47
4.1. Enquadramento	47
4.2. Elaboração ficheiro de estudo	47
4.3. Panorama Geral 2011	48
4.4. Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011	52



4.5. Proposta de melhoria.....	64
4.6. Análise desempenho obtido vs desempenho desejado	71
4.7. Controlo Periódico.....	83
4.8. Simulação.....	84
4.9. Considerações Finais	93
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE QUOTAS TRANSPORTADORES 2011	95
5.1. Enquadramento	95
5.2. Elaboração ficheiro de estudo	95
5.3. Panorama geral 2011	97
5.4. Mapa Quotas de Transportadores 2011	99
5.5. Análise de transportes por região	106
5.6. Análise desempenhos custo unitários por região.....	112
5.7. Análise valor líquido/transporte por região.....	116
5.8. Considerações finais	120
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....	123
6.1. Conclusões.....	123
6.2. Limitações do estudo.....	125
6.3. Sugestões de trabalhos futuros	126
REFERÊNCIAS	127

Índice de Figuras

Figura 2. 1 – Raio de ação da gestão da cadeia de abastecimento.....	22
Figura 2. 2 – Dimensão da cadeia de abastecimento	23
Figura 2. 3 – Barreiras a ultrapassar	28
Figura 2. 4 – Modelo do Autoconsumo	31
Figura 2. 5 – Modelo dos canais diretos	31
Figura 2. 6 – Modelo dos canais curtos	32
Figura 2. 7 – Modelo dos canais longos	32
Figura 3. 1 – Mapa de Portugal da empresa.....	39
Figura 3. 2 – Legenda e explicação do mapa da empresa	40
Figura 3. 3 – Exemplo de marcas que fazem parte da Lactogal.....	41
Figura 3. 4 – Gama de produtos da Lactogal	41
Figura 3. 5 – Eleita marca de confiança dos consumidores	42
Figura 3. 6 – Logotipo da empresa Lactogal	42
Figura 3. 7 – Organograma geral da empresa	43
Figura 4. 1 – Escala de cores consoante o peso atribuído	64
Figura 4. 2 – Modelo mapa de cor número 1	66
Figura 4. 3 – Modelo mapa de cor número 2.....	66
Figura 4. 4 – Modelo mapa de cor número 3.....	66
Figura 4. 5 – Exemplo do uso da coluna “CU Ajustado”	84
Figura 4. 6 – Exemplo do uso da coluna “Valor líquido global ajustado”	85
Figura 4. 7 – Exemplo do uso da coluna “Poupança Absoluta”	85
Figura 4. 8 – Exemplo do uso da coluna “Poupança %”	86
Figura 5. 1 – Exemplo de diferentes entradas para o mesmo N° de transporte.....	96



Índice de Quadros

Quadro I – Organização do número de clientes pelos canais e sub-canais de distribuição	49
Quadro II – Organização do número de clientes pelos seus diferentes perfis de entrega.....	50
Quadro III – Organização do número de clientes pelo perfil custo unitário Kg/Lt de distribuição.....	51
Quadro IV - Organização do número de clientes pelo perfil quantidade de entrega (Kg).....	51
Quadro V – Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011 (parte I).....	53
Quadro VI – Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011 (parte II)	54
Quadro VII – Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011 (parte III)	55
Quadro VIII – Montante valor líquido (€) 2011 por perfil de entrega.....	56
Quadro IX – Identificação de necessidade de melhoria clientes nacionais	57
Quadro X – Identificação de necessidade de melhoria clientes CI direto	58
Quadro XI – Identificação de necessidade de melhoria clientes televenda.....	59
Quadro XII – Identificação de necessidade de melhoria clientes s/gestor de cli. CI.....	60
Quadro XIII – Identificação de necessidade de melhoria clientes projetos especiais	61
Quadro XIV – Identificação de necessidade de melhoria clientes da Madeira	62
Quadro XV – Identificação de necessidade de melhoria clientes Horeca.....	63
Quadro XVI – Mapa Perfil de Vendas 2011 Parte I (escala de cores)	68
Quadro XVII – Mapa Perfil de Vendas 2011 Parte II (escala de cores).....	69
Quadro XVIII – Mapa Perfil de Vendas 2011 Parte III (escala de cores)	70
Quadro XIX – Análise valor líquido	72
Quadro XX – Análise valor líquido por sub-canal	73
Quadro XXI – Análise valor líquido por canal.....	74
Quadro XXII – Análise número de clientes	76
Quadro XXIII – Análise número de clientes por sub-canal	77
Quadro XXIV – Análise número de clientes por canal	78
Quadro XXV – Quadro Resumo Valor Líquido e Número de Clientes por Sub-Canal.....	80
Quadro XXVI – Quadro Resumo Valor Líquido e Número de Clientes por Canal	81
Quadro XXVII – Mapa de poupança (parte I)	88
Quadro XXVIII – Mapa de poupança (parte II).....	88
Quadro XXIX – Quadro resumo poupanças (canal e sub-canal)	90
Quadro XXX – Quadro resumo poupanças (canal)	91
Quadro XXXI – Quadro resumo poupanças (perfil frequência entrega)	91
Quadro XXXII – Peso dos clientes desajustados antes e após simulação	92
Quadro XXXIII – Parâmetros usados na análise quotas transportadores 2011.....	98



Quadro XXXIV– Grandeza de valores da análise quotas transportadores 2011	98
Quadro XXXV – Número de Transportes por Região.....	99
Quadro XXXVI – Mapa Quotas Transportadores 2011.....	101
Quadro XXXVII – Análise ABC quotas transportadores 2011	104
Quadro XXXVIII – Quadro Resumo Classes Análise ABC	105
Quadro XXXIX – Análise transportes por região	107
Quadro XL – Quadro resumo número transportadores usados por região	109
Quadro XLI – Quadro resumo das % dos transportadores predominantes	110
Quadro XLII – Análise custos unitários por regiões.....	113
Quadro XLIII – Quadro valor líquido/transporte por região	117



CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

A gestão da distribuição nas empresas tem vivido uma grande evolução nos últimos anos, e a sua importância no sucesso ou insucesso das empresas é cada vez maior.

O presente trabalho pretende acompanhar não só o ritmo das mudanças que se têm observado nas cadeias de abastecimento (com ênfase na gestão da distribuição), como também ser capaz de responder com êxito aos desafios crescentes que se colocam. É nesta vertente, de responder aos desafios logísticos, que surge a componente do estudo de caso na dissertação, onde se irá desenvolver um projeto numa empresa de laticínios e derivados, com vista ao melhoramento do seu desempenho na distribuição.

O setor agroalimentar em Portugal, mais especificamente o subsector dos laticínios e derivados, vivencia tempos conturbados, fruto de não ter reagido atempadamente às exigências e desafios que surgiram, tendo ficado como que “estagnado” no passado¹.

A grande força do setor dos laticínios e derivados continua a dever-se ao consumo e venda do leite, chegando mesmo a representar 66% do total do consumo dos produtos lácteos e derivados, em 2010².

As alterações na cadeia de distribuição do setor são bastante significativas, tendo essas alterações origens bastante distintas, como as que são mencionadas de seguida:

- Ao nível do cliente (consumidor) final:
 - Mudança do perfil de vendas do cliente – menor quantidade pedida por encomenda, maior irregularidade no pedido e diminuição da fidelidade à marca;
 - Maior exigência no valor dos produtos e serviços que lhe são prestados;

¹ Fonte: www.gpp.pt/pbl/diagnosticos/Leite_Diagnostico_Sectorial.pdf [acedido em 24/01/2012].

² Fonte: <http://www.ine.pt> [acedido em 10/01/2012].

- Diversidade nas janelas temporais de entrega aos diversos clientes.
- Ao nível organizacional:
 - Logística inversa: o peso da logística inversa é cada vez maior e os seus processos e fluxos de informação ganham complexidade, justificando, a cada dia que passa, a necessidade de monitorizar e otimizar a logística inversa da empresa, bem como uma evolução dos sistemas informáticos, de forma a suportar os processos da logística inversa. São exemplos dessas atividades: o tratamento de devoluções do cliente, a recolha de produtos danificados e sem validade e a recolha de paletes (Srivastava, 2008);
 - Logística verde: os encargos financeiros com a gestão de combustível têm vindo a aumentar, sendo necessário equacionar o uso de energias renováveis e monitorização dos consumos efetuados por cada viatura;
 - Reestruturação das direções: a direção de logística está em contato com as diversas direções da empresa, sendo fulcral a existência de um equilíbrio na coexistência de todos, em prol do interesse maior da empresa;
 - Mix de produtos: a diversificação de produtos nunca foi tão grande como o é atualmente, importando um aumento de complexidade na gestão da distribuição dos mesmos (Kopanos *et al.*, 2011);
 - Canais de distribuição: gestão das especificidades e mudanças dos diversos canais de distribuição existentes na empresa.
- Ao nível dos transportadores a quem a empresa recorre:
 - Plano de cargas: o cumprimento das janelas temporais dos clientes é um aspeto a não descurar, sendo necessário reajustar os horários de cargas no armazém e controlar a execução dos mesmos pelos transportadores;
 - Quotas dos transportadores: para se conseguir atingir patamares de excelência e ganhos competitivos, é necessário gerir o conjunto de transportadores a utilizar, priorizando-os através de uma avaliação criteriosa;
 - Desempenho operacional: monitorização de níveis de serviço de cada transportador, aplicando medidas de reajustamento sempre que se justifique.

Um dos grandes focos de análise do presente trabalho, recairá no estudo dos serviços prestados pelos transportadores (análise às quotas dos transportadores), já que o crescente aumento de competitividade assim o exige, isto é, os produtos que a empresa tem para oferecer

aos consumidores são cada vez mais percecionados como sendo semelhantes do ponto de vista da qualidade. Assim, a diferenciação, e consequentemente o ganho de competitividade, recai cada vez mais nos serviços externos contratados (Jones & Towill, 1998).

Deste modo, o processo de seleção dos transportadores a utilizar ganha importância no desempenho da empresa, tendo-se constatado, através da literatura científica, o desenvolvimento de algumas abordagens e inúmeros modelos de apoio a este tipo de decisão, grande parte dos quais baseando-se em metodologias multicritério, como por exemplo as de Bottani & Rizzi (2006) e Songhori *et al.* (2010).

Para além do referido estudo aos serviços prestados pelos transportadores, o presente trabalho incidirá ainda sobre os perfis de vendas dos clientes da empresa, um fator que também deve ser tido em conta pelas empresas, porquanto uma inadequada resposta das empresas às mudanças de necessidades e exigências dos clientes pode significar o fracasso e consequente fecho de portas de muitas empresas.

1.2. Objetivos da dissertação

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo analisar o desempenho atual do sistema de distribuição de uma empresa do setor agroalimentar (estudo de caso), desenvolver, implementar e munir a empresa de ferramentas, meios e conhecimentos que a empresa não possuía, por forma a melhorar o desempenho em algumas áreas funcionais.

Em particular, pretende-se atingir os seguintes objetivos operacionais:

1. Munir a empresa de uma ferramenta e estudo aos perfis de venda dos clientes;
2. Dar a conhecer com detalhe os desempenhos obtidos pela empresa na entrega do produto aos clientes no decorrer do ano de 2011;
3. Evidenciar as potencialidades que podem advir da leitura dos mapas perfis de venda dos clientes;
4. Munir a empresa de ferramentas e estudos de atribuição de cargas a transportadores;
5. Dar a conhecer com detalhe os desempenhos obtidos pela empresa e a forma como geriu a alocação das cargas que dispôs no decorrer do ano de 2011;
6. Permitir que ambas as análises sejam replicáveis pela empresa e que possam ser usadas;
7. De uma forma geral, acrescentar valor aos processos da empresa.

1.3. Metodologia de ação

Para o desenvolvimento de qualquer trabalho é essencial planear de forma minuciosa, uma metodologia que, aplicada de uma forma correta, permitirá alcançar os objetivos propostos.

Investigação bibliográfica

A linha de orientação seguida na metodologia, vai de encontro com o facto do trabalho prático ter sido desenvolvido em contexto real de trabalho.

Na metodologia são descritos os assuntos de forma encadeada, contextualizada face aos objetivos pretendidos e inicia-se numa perspetiva abrangente para de seguida apresentar uma perspetiva de maior detalhe.

Num primeiro instante introduz-se os conceitos associados à temática de cadeia de abastecimento, permitindo obter uma visão holística sobre o objeto de estudo, como forma de dar a conhecer todas as etapas que fazem parte da cadeia de abastecimento.

De seguida aborda-se a satisfação dos clientes, que vai de encontro com as análises efetuadas no decorrer da presente dissertação, tratando-se portanto de um levantamento de conceitos teóricos e técnicos, focados na parte prática da dissertação.

Após a revisão bibliográfica sobre a satisfação de clientes, tem-se a revisão bibliográfica sobre conceitos de distribuição. Estes conceitos serão úteis para a elaboração posterior da investigação empírica.

Por fim, tem-se a revisão bibliográfica sobre o setor grossista e setor retalhista, dando-se a conhecer a caracterização dos dois canais (setores) mais preponderantes da cadeia de distribuição em que a empresa se insere.

Investigação empírica

Nesta parte é apresentando o que se pretende da teoria recolhida durante a elaboração da revisão bibliográfica, aplicada à concretização da análise e conceção de modelos de melhoramento da distribuição da empresa. Para além do suporte teórico, pode-se complementar com o uso de inquéritos a pessoas especializadas, a visitas à empresa e reuniões formais e informais, ou mesmo com recurso à extração de dados dos sistemas documentais e bases de dados da empresa.

O conjunto destas medidas define a abordagem a seguir na execução do presente trabalho, com especial realce na parte prática do trabalho.

1.4. Estrutura da dissertação

O Capítulo 1 é constituído por um enquadramento relativamente ao tema em estudo, pela apresentação dos objetivos da dissertação e a definição da metodologia.

No Capítulo 2 procede-se a uma revisão da literatura. Aí se definem claramente os conceitos e toda a fundamentação teórica e técnica utilizada como suporte no decorrer da realização da presente dissertação de mestrado.

O Capítulo 3 faz uma apresentação da empresa onde se realizou a presente dissertação, e um enquadramento metodológico. Tenta-se aqui explicitar as respostas às perguntas típicas, o quê, porquê e para quê, de todos os aspetos considerados relevantes no desenvolvimento prático do presente projeto.

No Capítulo 4 inicia-se a parte prática propriamente dita, com a elaboração da primeira de duas análises construídas no decorrer da realização da dissertação. A análise denomina-se “Análise Perfil de Venda Clientes 2011” e aborda a gestão de clientes por parte da empresa.

O Capítulo 5 vem dar sequência ao anterior capítulo, apresentando-se agora “Análise Quotas Transportadores 2011”, que pretende recriar a realidade da empresa no que diz respeito ao seu processo de alocação de cargas aos transportadores, realizar análises aos dados obtidos e criar condições para que seja possível, no futuro, a empresa melhorar o seu desempenho operacional.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta as principais conclusões relativamente a todo o trabalho realizado, sendo também apresentadas algumas limitações do estudo, bem como sugestões para trabalhos futuros.



CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Cadeia de abastecimento

2.1.1. Origem da logística

Logística encontra-se no dia-a-dia de todos os setores de atividades, desde a agricultura até à saúde por exemplo.

Efetivamente, o termo logística surgiu há muitos séculos atrás. A palavra deriva do grego “*Logistikas*”, cujo significado remete para a “capacidade de calcular”, mas também pode significar estratégia ou até mesmo filosofia.

Apesar do aparecimento do termo de se ter dado há muitos séculos atrás, só ganhou especial relevância no decorrer dos períodos de guerra, onde o seu uso foi um fator de sucesso nas estratégias militares, ganhando as guerras com o menor dano possível. Previsivelmente, as estratégias e táticas ganharam dimensão e complexidade, há medida que os recursos humanos e materiais envolvidos crescia de dimensão, bem como os respetivos fluxos de movimentos e de informação.

Conforme Carvalho refere: “A aprendizagem militar é vista como a fonte primária para o conhecimento logístico”. (Carvalho, 2004)

2.1.2. Aparecimento e importância da gestão da cadeia de abastecimento

O termo gestão da cadeia de abastecimento, do inglês: *Supply Chain Management* (SCM), é um termo de índole empresarial, que emergiu na última década e desde então o seu crescimento não tem parado.

O termo veio substituir e descrever uma série de processos que até então eram descritos individualmente: distribuição, gestão de recursos, gestão da produção, escalonamento, logística, entre outros.

Inicialmente foi percecionado como uma extensão da logística, já numa segunda fase de ganho de importância foi percecionada como logística integrada, contudo o seu objeto de estudo e importância vai para além desse conceito de logística integrada, tendo surgido o conceito de cadeia de abastecimento.

Segundo Ballou, Gilbert e Mukherjee, a gestão da cadeia de abastecimento pode ser definida como: “A cadeia de abastecimento refere-se a todas as atividades associadas quer através de transformação, fluxo de bens e serviços, incluindo fluxos de informação, desde a fonte de matéria-prima até ao utilizador final. A gestão aplica-se na integração de todas essas atividades, quer internas quer externas à empresa”. (Ballou *et al*, 2000)

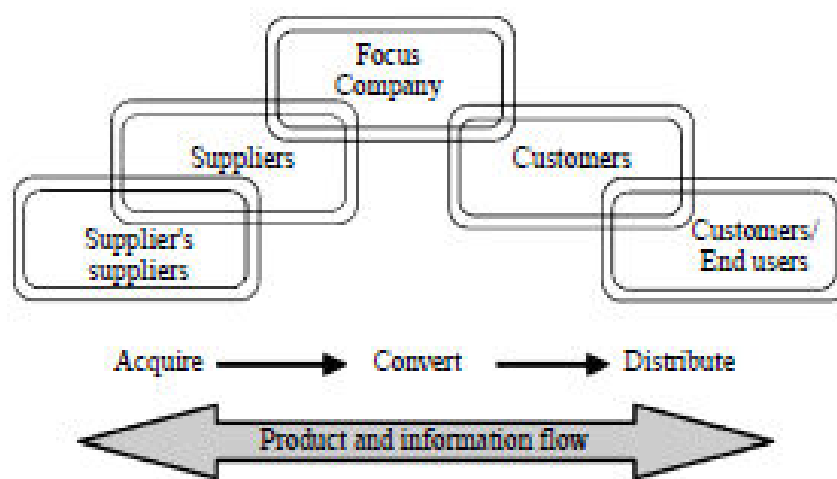


Figura 2. 1 – Raio de ação da gestão da cadeia de abastecimento

(Ballou, 2007)

A Figura 2.1 evidencia o raio de ação da cadeia de abastecimento, como que resumindo o que fora descrito na anterior definição de gestão de cadeia de abastecimento.

Para além do raio de ação que a gestão da cadeia de abastecimento possui, pode-se ainda definir em que dimensões a gestão de cadeia de abastecimento se movimenta (Figura 2.2):

1. Coordenação de atividades internas – Dizem respeito a atividades e processos logísticos da empresa;
2. Coordenação de atividades internas entre departamentos – Dizem respeito a atividades e processos logísticos da empresa, contudo, em departamentos funcionais diferentes (exemplo interação entre a logística e a financeira)

3. Coordenação de atividades externas – Dizem respeito a atividades e processos logísticas entre empresas diferentes e/ou agentes económicos.



Figura 2. 2 – Dimensão da cadeia de abastecimento

(Ballou *et al*, 2000)

No passado os gestores das empresas preocupavam-se em gerir unicamente os processos produtivos internos da empresa, descurando as restantes dimensões onde a empresa está inserida. Este é talvez o grande avanço qualitativo conseguido com o aparecimento da cadeia de abastecimento, passando-se a ter como que uma “logística total”, desde à aquisição de matérias-primas até ao cliente final.

2.2. Satisfação dos clientes

2.2.1. Satisfação dos clientes segundo a perspetiva das empresas

A temática da satisfação dos clientes tem ganho relevância para as empresas, pois, é cada vez mais percecionada como um fator chave para o sucesso.

Desde logo, a empresa ao focar-se na satisfação dos clientes e na sua monitorização ficará a conhecer melhor os seus clientes (suas necessidades, exigências, expetativas, etc) e terão inclusivamente uma melhor perceção da empresa perante o exterior (imagem que passa para o exterior e como os seus produtos/serviços são percecionados pelos clientes).

De seguida, a empresa espera que a médio-longo prazo a focalização na satisfação do cliente, potencie um aumento do número de clientes, um aumento na lealdade dos seus

clientes, um aumento nos lucros, uma maior competitividade e uma maior capacidade de adaptação às adversidades que possam surgir.

É cada vez mais importante que as empresas se posicionem entre os lucros e a satisfação dos clientes, encontrando o ponto de equilíbrio entre ambos³.

2.2.2. Definição de satisfação de clientes

A definição de satisfação de clientes tem sido largamente debatida a fim de se tentar chegar a um consenso. Contudo, tem-se revelado de difícil concretização, até porque o próprio conceito de satisfação de clientes está em constante transformação.

Um outro entrave para o consenso generalizado sobre uma definição para o conceito de satisfação de cliente, prende-se com o facto de a satisfação variar sobre várias vertentes:

- No que diz respeito ao momento em que se dá a satisfação: antes, durante, após, ou até mesmo uma conjugação de ambos, do ato de escolha e/ou de consumo de determinado produto/serviço.
- No que diz respeito à determinação de como a satisfação é avaliada: segundo a expectativa que o cliente tinha perante o produto/serviço ou segundo a avaliação que o cliente fez do produto/serviço após usá-lo.
- No que diz respeito ao carater que se reveste a satisfação: podendo ser de cariz afetivo, cognitivo ou até mesmo de impulsos (Giese & Cote, 2002).

Como tal, as definições existentes variam drasticamente no que diz respeito ao número de variáveis que incluem, bem como ao detalhe que proporcionam. As definições que tentam envolver o maior número de variáveis afetas à satisfação de clientes, tornam-se recorrentemente complexas, extensas e, muitas vezes, contraditórias entre si mesmo.

Ainda assim, apresenta-se uma série de definições para a satisfação de clientes, que se podem encontrar ao consultar a literatura da área. Para Richard L. Oliver, “toda a gente sabe o que é (satisfação) até ao momento em que se pede para dar uma definição”, sendo uma definição bastante curiosa, que vai de encontro aos referidos problemas em definir satisfação do cliente que foram evidenciadas anteriormente (Oliver, 1997).³

³ Fonte: <http://www.cssp.org/publications> [acedido em 24/01/2012].

Já para Fornell, a satisfação resume-se única e exclusivamente “à avaliação em geral do produto/serviço pós-compra”, sendo manifestamente uma definição escassa e redutora do conceito associado à satisfação do cliente (Fornell, 1992).

Uma definição mais completa, pode ser obtida consultando Cadotte: “A satisfação/insatisfação do consumidor é o resultado da interação entre as expectativas do consumidor na pré-compra e a avaliação pós-compra” (Cadotte *et al*, 1987).

2.2.3. Lealdade do cliente

Definições simplistas da lealdade de clientes baseiam-se no comportamento dos clientes, que se referem à repetição da compra ao longo do tempo, demonstrando assim uma preferência pela marca. Contudo, uma definição mais completa também tem em conta a vertente das intenções, que faz com que o cliente tenha uma intenção de “recompra” e de recomendação a outros.

Ter em atenção que para o cliente se manter leal, este tem que continuar a acreditar que a sua escolha é a mais acertada face às restantes alternativas, com a benesse de que os clientes já fidelizadas à marca, não são tão sensíveis a flutuações que a empresa possa sofrer, e tendam a criar alguma resistência em trocar de marca para o concorrente (Abdallat, 2012).

2.3. Distribuição

2.3.1. Origem

A distribuição desde sempre esteve relacionada com a atividade comercial, já que por mais elementar que seja a atividade comercial, esta tem como alicerces a troca e a permuta de produtos/bens (oportunidade de negócio).

Muitas são as formas de abordar a noção de distribuição, aliás já na antiguidade clássica os filósofos se debruçavam sobre esta temática. Contudo é já no século XX que a distribuição enquanto setor de atividade adquire uma nova dimensão e experiencia constantes evoluções do seu conceito.

2.3.2. Noção de distribuição

O conceito de distribuição é utilizado recorrentemente em diferentes áreas que não a da logística. Por exemplo, no futebol, a distribuição consiste na circulação da bola entre os

jogadores. Por sua vez, na mecânica, designa-se por distribuição o conjunto de órgãos mecânicos que regulam a admissão e o escape do fluido do motor, etc.

Restringindo exclusivamente à logística, surge um outro obstáculo à obtenção de um conceito de distribuição, já que este é entendido de forma diferente, consoante os diferentes intervenientes da cadeia de distribuição, isto é:

- Produtores – Para os produtores a distribuição é entendida como sendo o conjunto de estruturas e meios que lhes permitem atingir os consumidores, fazendo-lhes chegar os seus produtos. É visto como o garante do escoamento dos produtos fabricados, até ao momento da sua aquisição pelo consumidor final.
- Distribuidores – Os distribuidores veem na distribuição a sua atividade de negócio, como tal percecionam a distribuição como sendo o assegurar do conjunto de funções necessárias entre produtores e consumidores, para que os produtos sejam colocados ao dispor do consumidor em condições e quantidades diversificadas.
- Consumidores – Para os consumidores a distribuição é vista maioritariamente de forma simplista, isto é, encaram a distribuição como sendo o que lhes coloca à disposição os produtos e serviços que eles necessitam de adquirir.

Para Alain Cotta distribuição pode ser entendida como sendo: o “conjunto de operações que permitem encaminhar o produto da fase final de fabricação para a fase de consumo”(Cotta, 1978).

Numa perspetiva mais focada nos intervenientes económicos tem-se Brosselin, que define a distribuição como sendo o “conjunto de empresas e agentes que compram e recendem mercadorias destinadas à satisfação das necessidades dos consumidores” (Brosselin, 1981),

Já numa definição mais contemporânea tem-se Levy e Weitz, que definem distribuição como o “conjunto de atividades de negócios que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar” (Levy & Weitz, 1996).

Em “Manual de Distribuição” de José Rousseau, o autor define distribuição como sendo o “conjunto de todas as entidades singulares ou coletivas que, através de múltiplas transações comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase de consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais conveniente para satisfazer as necessidades dos consumidores” (Rousseau, 2008).

Apesar desta última definição ser consensual e suficientemente abrangente, não descurar o facto de que a distribuição tem ganho importância, dinâmica e diversidade, estando portanto em constante evolução.

2.3.3. Cadeia de distribuição

Definição de cadeia de distribuição:

Por definição os produtos só possuem valor e utilidade se aliados à existência de uma procura, estiverem disponíveis no local e hora que o consumidor pretende. Segundo Markin, “os produtos possuem um grande valor para qualquer potencial utilizador se existirem na forma em que estes os desejam e se puderem ser adquiridos no tempo e no lugar que o consumidor pretende” (Markin, 1971).

Sem a cadeia de distribuição, ou seja, sem o conjunto de empresas e respetivos pontos de venda, grossistas e retalhistas, a noção de valor e utilidade não teria o mesmo significado. Para Kotler e Dubois, cadeia de distribuição pode ser entendido como “o conjunto de intervenientes que assumem as atividades de distribuição, ou seja, as atividades que conduzem um produto do seu estado de produção ao seu estado de consumo” (Kotler & Dubois, 1994).

Em suma, cadeia de distribuição pode então ser entendida como sendo o conjunto de etapas que os bens e/ou serviços percorrem, desde o lugar em que foram produzidos até onde serão colocados à disposição do consumidor, recorrendo para tal, a diversos agentes económicos com distintas funções (incluindo a logística).

Agentes económicos:

Como exemplo dos anteriormente referidos agentes económicos que intervêm na cadeia de distribuição, tem-se:

- Produtores;
- Grossistas;
- Retalhistas;
- Agentes comerciais;
- Retalhistas;
- Operadores logísticos;
- Etc.

Contudo, para além dos referidos agentes económicos que fazem com que as diferentes etapas da cadeia de distribuição se deem, existe ainda um conjunto de pessoas e entidades que embora a bom rigor não sejam agentes económicos, conseguem influenciar a forma como os produtos e fornecedores são escolhidos:

- Prescritores: Fazem parte deste conjunto de agentes por exemplo os conselheiros de moda, os arquitetos e os médicos, pois, apesar de não intervirem diretamente nos atos de compra e venda possuem influência preponderante sobre a escolha de certos produtos ou fornecedores.
- Transformadores: Neste conjunto, pode-se encontrar empresas modificadoras e prestadoras de serviços pós-venda, ou seja, todos os agentes que podem modificar ou até complementar o bem já produzido através de uma ação de transformação ou junção de serviços (Rousseau, 2008).

Barreiras a ultrapassar entre agentes económicos:

A primeira barreira que se colca aos produtores e fabricantes é desde logo o facto de estes não disporem de recursos suficientes, nem mesmo de *know-how* para colocarem diretamente os seus produtos juntos dos consumidores.

A Figura 2.3 ajuda a perceber os tipos de barreiras existentes e que as cadeias de distribuição ajudam a ultrapassar:

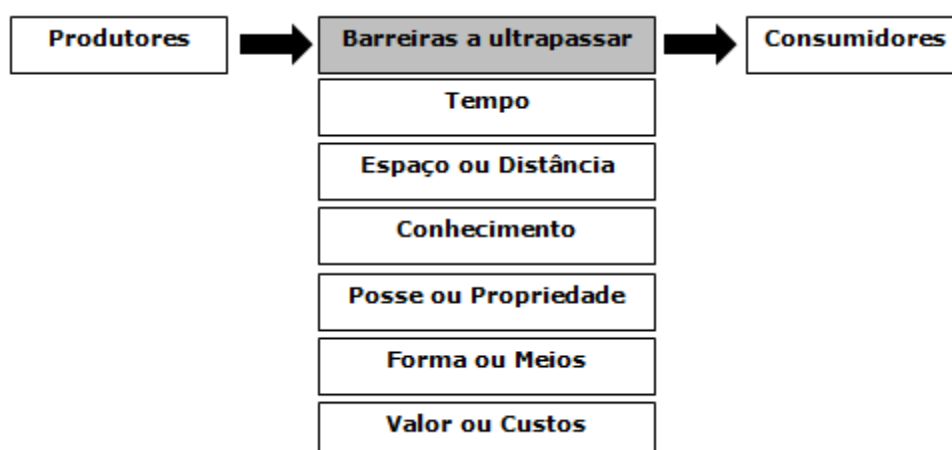


Figura 2. 3 – Barreiras a ultrapassar

1. Barreira temporal – Exprime a diferença existente entre o ciclo de produção de bens e serviços e o momento em que o consumidor pretende adquiri-los.

2. Barreira espacial – Corresponde à distância física ou ao afastamento geográfico que separa o produtor do consumidor.
3. Barreira do conhecimento – Resulta da habitual lacuna de *know-how* do produtor e das diferenças existentes entre as necessidades do consumidor e as características dos bens e serviços.
4. Barreira da posse ou da propriedade – Resulta da necessidade de existir acordos contratuais entre os diferentes intervenientes da cadeia de distribuição e da respetiva transferência jurídica dos produtos, já que os intervenientes são sucessivamente seus proprietários ou possuidores até serem adquiridos pelo consumidor final.
5. Barreira da forma ou meios – Corresponde à forma e aos meios necessários para que os bens e serviços sejam disponibilizados ao consumidor.
6. Barreira do valor ou custos – Diz respeito aos valores monetários necessários para que os bens e serviços sejam disponibilizados aos consumidores.

Contudo, não esquecer que é ainda necessário ter em conta as limitações de ordem legal, tecnológica e financeira, ou até mesmo restrições face à missão e objetivos da empresa, aquando a seleção do canal e respetivos agentes económicos a utilizar.

Avaliação e escolha do canal e agentes económicos:

A avaliação e correspondente escolha dos possíveis canais de distribuição e agentes económicos a utilizar no decorrer das etapas da cadeia de distribuição, pode recair sobre os seguintes critérios:

1. Cobertura do mercado – Na avaliação e escolha do canal há que ter em consideração a cobertura do mercado que este alcança e inclusivamente o seu potencial. Como forma de avaliar se o conjunto de agentes económicos envolvidos consegue servir e satisfazer os consumidores existentes e idealizados.
2. Controlo e custos dos canais – É importante que o canal escolhido vá de encontro aos padrões de qualidade e valores éticos desejados pela empresa.
3. Competência e imagem do canal – Quer seja por exigências, objetivos e padrões de qualidade da empresa, imposições legais, estratégias de *marketing*, ou até mesmo das exigências e particularidades dos bens e serviços, faz com que certos agentes económicos não sejam compatíveis.

4. Compatibilidade entre canais – O ideal seria existir quer controlo quer baixos custos no canal escolhido, contudo tal cenário é muitas vezes inviável. Fatores como o mercado ser fragmentado ou concentrado, ou a existência de um agente económico determinante afetam o controlo e o custo da totalidade do canal.
5. Evolução provável dos canais – Quer os agentes económicos envolvidos, quer mesmo o canal escolhido possuem variações de crescimento e sucesso, sendo necessário validar que o canal escolhido responde e continuará a responder às mudanças sociais e económicas que sobre eles incidem.

Atualmente, quer as referidas barreiras a ultrapassar, quer a avaliação e escolha dos canais não é da exclusiva responsabilidade e preocupação dos produtores, já que os distribuidores têm assumido uma preponderância cada vez maior na cadeia de abastecimento, concentrando em si funções que antes não possuíam.

Funções da distribuição:

A distribuição tem ganho preponderância na cadeia de distribuição e já conta com diversas funções, permitindo aos distribuidores acrescentarem valor no decorrer das suas ações. Entre as quais temos (Rousseau, 2008):

1. Função da compra;
2. Função logística (armazenamento e transporte);
3. Função de venda;
4. Função de informação (recolha e transmissão);
5. Função de sortido;
6. Função de financiamento;
7. Função de assunção de uso;
8. Função promocional;
9. Função negocial.

As funções da distribuição já não se limitam a fazer chegar os produtos e serviços aos consumidores, na medida que o fazem nas quantidades e no momento que o consumidor deseja e, frequentemente, ainda providenciam outros serviços complementares, quer sejam de assumir

o risco de perda, serviço pós-venda, contato com os consumidores, concessão de crédito e até ações de promoção dos bens e serviços que transacionam.

Tipologias de canais de distribuição:

As diferentes combinações de agentes económicos fazem com que diferentes tipologias de canais de distribuição existam. Segundo Filser, existem 3 critérios para estabelecer as tipologias dos canais de distribuição:

1. A profundidade do canal;
2. A técnica de venda utilizada nas relações com o consumidor final;
3. A forma como os agentes que compõe o canal se relacionam (Filser, 1989).

Por norma, a tipologia dos canais de distribuição é feita segundo o critério de profundidade do canal, por ser um critério de fácil entendimento e até de maior abrangência.

Conforme o número de agentes económicos envolvidos no canal de distribuição, pode-se encontrar canais de distribuição mais profundos que outros, sendo que os de menor profundidade atribuem aos produtores um maior controlo e um melhor conhecimento do mercado. Por ordem crescente de profundidade tem-se as seguintes tipologias de canais de distribuição:

1. Autoconsumo (Figura 2.4):



Figura 2. 4 – Modelo do Autoconsumo

No caso extremo, tem-se como canal menos profundo, ou seja, como canal com menor número de agentes económicos, a produção para autoconsumo. Neste caso particular o produtor é simultaneamente produtor e consumidor, visto que produz para o seu próprio consumo, não se regendo pelos habituais processos que existem nos canais de distribuição.

2. Canais diretos ou ultra curtos (Figura 2.5):

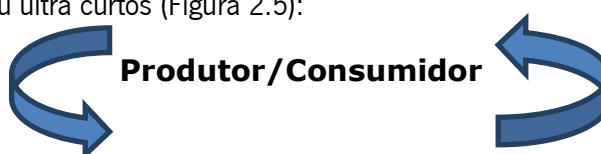


Figura 2. 5 – Modelo dos canais diretos

Neste tipo de circuitos o produtor assume o papel de grossista e retalhista, pois, é responsável pela venda dos seus bens e serviços, tratando-se portanto de venda direta, podendo-se enumerar diversas formas de existências de canais ultra curtos:

- Venda à porta da fábrica;
- Venda ao domicílio (ex: Avon);
- Venda através de pontos de venda integrados (ex: Singer, Vista Alegre);
- Venda por correspondência (ex: Círculo de Leitores);
- Venda por cadeias de agentes ao domicílio (ex: Tupperware);
- Venda por distribuidores automáticos (ex: chocolates, bebidas, tabaco);
- Venda multinível (ex: Herbalife e Anway).

3. Canais curtos (Figura 2.6):



Figura 2. 6 – Modelo dos canais curtos

Os canais curtos são aqueles em que o número de intermediários entre o produtor e o consumidor se reduz a um, intermediário esse que usualmente assume a designação de retalhista. O retalhista compra os bens ao produtor, para de seguida assumir a função de vender aos consumidores, como é o caso dos supermercados ou até mesmo dos hipermercados. Pode ainda exercer a função de venda acompanhada pela atribuição de exclusividade de representação do produto ou até da marca.

4. Canais longos (Figura 2.7):



Figura 2. 7 – Modelo dos canais longos

Os canais longos já envolvem mais do que um interveniente (agente económico) para além do produtor e consumidor.

Um canal longo não é necessariamente sinónimo de ser um canal caro ou mesmo mau e ineficiente, desde que seja garantido que o preço final não seja superior ao que poderia ser obtido através de canais menos longos, em condições económicas e variáveis semelhantes.

Neste tipo de modelos é frequente existir a necessidade de definir delimitações de funções entre cada um dos intervenientes do canal, muitas das vezes essas delimitações são impostas com a implementação de mecanismos legais.

Ainda assim, a tendência atual tem feito com que as barreiras que separam os produtores, dos grossistas e retalhistas deixem de existir, muito por influência dos retalhistas que tem assumido um papel cada vez mais importante nas cadeias de distribuição, assumindo cada vez mais funções que dantes não possuíam, aproximando-os quer dos produtores quer dos consumidores.

2.3. Setor grossista e setor retalhista

2.3.1 Setor grossista

Função:

De uma forma simplista pode-se dizer que a função grossista passa por adquirir produtos de forma contínua em grandes quantidades, procedendo ao seu armazenamento e assegurando o aprovisionamento regular do mercado.

Embora não seja uma função que seja unicamente assegurada pelo grossista, nos dias de hoje ainda possui um papel regulador no que concerne com os desfasamentos de oferta e procura entre os produtores e consumidores.

Conforme referido anteriormente o seu papel é desempenhado sobretudo junto do produtor e dos retalhistas (atualmente já atua junto do consumidor), posicionando-se face:

- Ao produtor
 - Compra-lhe grandes quantidades de mercadorias (obtendo descontos junto do produtor);
 - Assume a responsabilidade e custos que advêm do armazenamento;
 - Regula a produção e o abastecimento, evitando ruturas ou excessos de oferta.
- Ao retalhista
 - Assume um papel importante de informação;
 - Oferece um nível global de preços competitivos;
 - Fraciona as mercadorias em quantidades adequadas e facilita as necessárias acessibilidades;

Segundo a lei portuguesa, um grossista é um agente económico que “adquire no mercado interno produtos nacionais e estrangeiros e os comercializa por grosso no mercado interno”.⁴ Definindo comércio por grosso: “exerce a atividade de comércio por grosso toda a pessoa física ou coletiva que, a título habitual e profissional, compra mercadorias em seu próprio nome e por sua própria conta e as revende, quer a outros comerciantes, grossistas ou retalhistas, quer a transformadores, quer ainda a utilizadores profissionais ou grandes utilizadores”.⁴

Sendo uma definição claramente desatualizada e redutora da realidade dos grossistas conforme se poderá verificar de seguida.

Evolução do setor grossista:

O surgimento do comércio por grosso (setor grossista) não é consensual na bibliografia, até porque a chegada aos diferentes países deu-se com grandes diferenças. Ainda assim, Beckman and Engle, referem o primeiro anúncio do aparecimento de grossistas fora feito na década de 30 (Beckman & Engle, 1937).

Após a 2ª guerra mundial, que se caracterizou pelo desaparecimento de muitas empresas, o setor grossista, conseguiu impor-se e registar uma grande evolução.

Já na década de 70, por força da necessidade de responder à concorrência e perda de influência e de funções para os grandes retalhistas, adotou o sistema de vendas em livre-serviço, surgindo assim um novo conceito de loja: *cash and carry*, praticando preços baixos, sedeadas em grandes armazéns, não prestando serviços aos seus consumidores, baixos custos operacionais, vendas por descontos de quantidades, apresentando um reduzido *mix* de produtos em relação aos retalhistas. Em suma, simplifica em tudo que lhes é possível, como forma de se restringir à venda dos produtos ao consumidor, apresentando para tal preços competitivos.

Fruto do aparecimento e evolução das lojas *cash and carry*, surge o canal *Horeca* (hotéis – restaurantes – cafés) que se tornam clientes privilegiados dos grossistas e dá-se o incremento da internacionalização e importação, sobretudo no espaço económico europeu.

Em Portugal, chegou-se a anunciar o breve desaparecimento do setor grossista, face ao grande crescimento do retalho (nomeadamente as cadeias de hipermercados). Ainda assim, o setor grossista aguentou-se e apesar de ter diminuído e perdido algumas das suas funções para

⁴ Fonte: <http://www.dre.pt/pdf1sdip/1985/08/19100/27262727.PDF> [acedido em 24/01/2012].

os hipermercados, conseguiu reagir, tendo sofisticado os seus produtos e serviços e apostado na fidelização dos seus clientes.

De um modo geral atualmente a evolução do setor grossista faz-se sobretudo pelo uso de 3 vetores:

1. Constituição de centros de compra que permitem melhorar as condições de compra dos seus aderentes;
2. Conceito *cash and carry* (aplicação ao setor grossista de técnicas de livre-serviço retalhista);
3. Criação e implementação de cadeias voluntárias (parceiras com retalhistas).

Futuro do setor grossista:

Conforme já referido, a morte deste setor fora anunciada. Contudo, apesar de este estar de facto em declínio, a sua utilidade ainda é de realçar e tem mostrado sinais de ser um setor capaz de se adaptar e ultrapassar as adversidades.

As grandes mudanças do setor grossista passam sobretudo pela angariação de novos clientes, visto que o comércio retalhista tradicional (antigos clientes-alvo) se encontra em declínio. Passa também por uma mudança de política de imagem para o exterior, fazendo uso de *marketing* e *merchandising* até então descuradas. E, claro está ir ao encontro das necessidades dos seus clientes e proporcionar serviços semelhantes aos dos retalhistas.

2.3.2 Setor retalhista

Caracterização do setor:

O comércio está presente de tal forma no dia-a-dia das pessoas que dificilmente estas passam um dia sem interagirem com um retalhista, ou com uma das suas ações.

Pode-se definir retalho como a atividade de venda de bens e serviços a consumidores finais, e retalhista como agente económico que vende produtos e serviços aos consumidores finais (Rousseau, 2008).

A caracterização do setor é de difícil execução, pois, é um sector variado, extenso e que tem registado enormes crescimentos. De seguida, pretende-se elencar o quão diverso este setor pode ser, fazendo-se um levantamento das diferentes tipologias de retalho existentes:

- Segmento retalho independente
 - Retalho tradicional;
 - Retalho especializado;
 - Retalho não sedentário.
- Segmento retalho associado:
 - Cadeias voluntárias;
 - Agrupadas ou cooperativas de retalhos.
- Segmento do retalho integrado:
 - Lojas de departamento (Ex: El Corte Inglés);
 - Armazéns populares;
 - Cooperativas de consumo;
 - Venda à distância (Ex: La Rodoute, Avon, Tupperware, Amazon);
 - Cadeias retalhos em livre-serviço;
 - Supermercados (Ex: Intermaché, Minipreço);
 - Hipermercados (Ex: Continente, Jumbo);
 - Grandes superfícies especializadas (Ex: IKEA, AKI; Toys R US);
 - *Discounts* (Ex: Lidl, Aldi, Plus);
 - Centros comerciais;
 - *Franchisings* (Ex: McDonald's, Holiday Inn, Hertz, Coca-Cola).

Contudo, todos eles se enquadram de uma forma ou de outra, na estratégia de retalho (Berman & Evans, 1995):

1. Vendas em pequenas quantidades (individuais);
2. Compra por impulsos;
3. Popularidade das lojas.

CAPÍTULO 3 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

3.1. Apresentação da Lactogal Produtos Alimentares, S.A.

História da empresa:

A Lactogal Produtos Alimentares, S.A., é uma empresa agroalimentar portuguesa especializada em lacticínios e seus derivados.

Constituída em 1996 pela fusão da AGROS - União das Cooperativas de Produtores de Leite Entre Douro e o Minho e Trás-os-Montes, UCRL, a LACTICOOP - União das Cooperativas de Produtores de Leite entre Douro e Mondego, UCRL, e a PROLEITE/MIMOSA S.A. e cujo propósito é produzir e comercializar, nos mercados nacional e internacional, lacticínios e outros bens alimentares através das suas marcas.

Para além de uma empresa inestimável, a Lactogal herda também das empresas que a constituíram uma tradição de padrões de excelência em termos de qualidade, que lhe permite continuar a assegurar uma liderança tecnológica e comercial decorrente da capacidade de satisfazer de modo superior as necessidades e expectativas dos seus clientes e dos seus consumidores.⁵

Missão:

“Fazemos as pessoas sentirem-se bem ao longo da vida, com produtos pensados para uma alimentação equilibrada, onde o leite é determinante.”

“Assumimos um papel fundamental na valorização da produção de leite nacionais.”⁵

Valores:

“A nossa atividade está baseada em valores, que são os princípios que orientam as nossas ações, atividades e a forma como nos comportamos, quer dentro quer fora da empresa.

Eles refletem não só aquilo em que acreditamos profundamente mas também as nossas aspirações como empresa. Estamos orgulhosos dos valores que defendemos.”

“Eles dinamizam a nossa ação e refletem a nossa cultura empresarial. São simultaneamente um fator de coesão interna e de diferenciação. São eles que nos projetam como empresa responsável na comunidade em que nos inserimos.”⁵

Consciência social:

“Privilegiamos a prática de ações que tenham impacto positivo no nosso meio envolvente e promovemos a viabilização da produção de leite nacional:

- Inovamos na área da saúde e da nutrição;
- Garantimos aos nossos colaboradores a possibilidade de realização pessoal e profissional;
- Minimizamos ao máximo as decisões económicas que tenham impacto negativo no contexto social;
- Tudo fazemos para minimizar o impacto das nossas atividades sobre o ambiente
- Fomentamos a racionalização de recursos e evitamos o desperdício.”⁵

Integridade:

“Respeitamos os nossos compromissos para com todos aqueles com quem nos relacionamos e potenciamos relações de parceria com os nossos clientes:

- Garantimos a qualidade dos produtos que colocamos no mercado;
- Falamos verdade com os nossos colaboradores;
- Privilegiamos os clientes e fornecedores que partilham os nossos valores e têm os mesmos padrões éticos de atuação.”⁵

⁵ Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].

Ambição:

“Queremos fazer sempre melhor e somos capazes de aceitar grandes desafios e conduzi-los até ao final:

- Apoiamos quem arrisca e inova;
- Privilegiamos os colaboradores com os melhores desempenhos;
- Aplicamos toda a nossa energia em tudo o que fazemos;
- Antecipamos as necessidades dos nossos consumidores.”⁵

Número de colaboradores:

A empresa a 31 de Dezembro de 2010 contava nos seus quadros com um total de 1695 colaboradores.⁵

Volume de negócios:

O volume de negócios da empresa Lactogal em 2010 fixou-se nos 678 milhões de euros de valor estimado.⁵

Mapa Portugal da empresa:

Figura 3. 1 – Mapa de Portugal da empresa

Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].



Figura 3. 2 – Legenda e explicação do mapa da empresa

Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].

Para além, das instalações em Portugal (Figura 3.1 e Figura 3.2), a empresa dispõe ainda desde 2007, ao adquirir a empresa espanhola Leche Celta, de fábricas e plataformas logísticas em Espanha, catapultando a empresa para líder ibérica do setor.

Marcas:

A empresa tem um conjunto de gamas de produtos (Figura 3.4) e marcas bem conhecidas junto dos seus consumidores (Figura 3.3 e Figura 3.5), tendo inclusive marcas que ganharam particularmente o seu espaço e vida própria, como é exemplo a mimosa, adagio ou até mesmo a vigor.



Figura 3. 3 – Exemplo de marcas que fazem parte da Lactogal

Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].

Gamas de produtos:



Figura 3. 4 – Gama de produtos da Lactogal

Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].

Marca de confiança:



Figura 3. 5 – Eleita marca de confiança dos consumidores

Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].

Logotipo da empresa Lactogal:



Figura 3. 6 – Logotipo da empresa Lactogal

Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].

Estrutura da empresa:

A estrutura geral da empresa pode ser visualizada sob a forma de um organograma na

Figura 3.7:

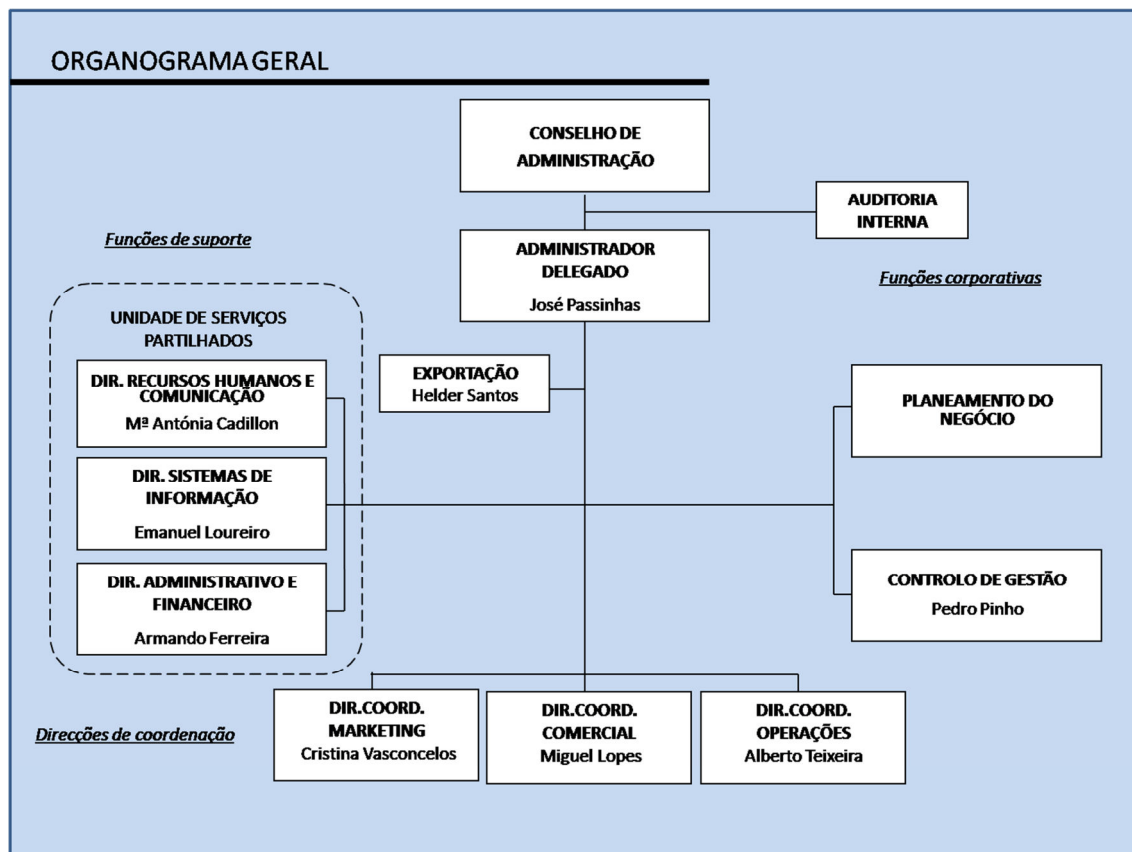


Figura 3. 7 – Organograma geral da empresa

Fonte: <http://www.lactogal.pt> [acedido em 02/10/2012].

A realização da dissertação deu-se na Direção de Coordenação de Operações, mais especificamente na Direção de Logística, com especial foco nas áreas operacionais de planeamento e distribuição.

3.2. Metodologia Detalhada

As análises que constituem a parte prática da dissertação, tiveram origem no trabalho realizado em contexto real, respondendo a lacunas e necessidades que a empresa tinha. Como tal, o trabalho realizado e aqui demonstrado, assume um caráter prático e bastante específico da realidade da empresa, utilizando-se os problemas, necessidades e dados que a empresa tem.

A investigação empírica inicia-se com a análise ao perfil de vendas dos clientes 2011, tendo o objetivo de numa primeira fase ser encarado como um documento de estudo, onde irá espelhar a desempenho obtida pela empresa no ano de 2011, apresentando mapas e quadros resumos. De seguida, pretende-se sobretudo munir a empresa de ferramentas e meios capazes

de analisar onde existem oportunidades de melhoria, recorrendo aos perfis de clientes que foram criados no decorrer desta análise e aos mapas de escalas de cor, que comparam os desempenhos obtidas com os desempenhos desejadas pela empresa. Não descurar a vertente de controlo periódico (monitorização) que esta análise possibilita à empresa realizar, a fim de verificar como estão a ser geridas as entregas aos clientes e os respetivos perfis que estes assumem.

A análise perfil de vendas dos clientes foi sustentada pela criação de duas bases de dados, a primeira delas fornecendo todo o tipo de informações relativas aos clientes da empresa, já a segunda base de dados foca-se exclusivamente nos registos diários de cada cliente. A conjugação das duas bases de dados permite alcançar uma grande quantidade de dados com um detalhe ao nível do “diário”.

Com a extração dos dados de ambas as bases de dados e com a passagem desses dados para o ficheiro de estudo, torna-se possível tratar os dados obtidos, tendo-se criado, no decorrer desse processo, três tipos de perfis de clientes: perfil de frequência de entrega, perfil de custo unitário médio Kg/Lt de distribuição e perfil de quantidade média por entrega, que sustentarão as análises efetuadas.

Depois de alcançar a criação dos perfis, elaborou-se um mapa de perfis de vendas dos clientes, onde fosse possível visualizar de forma gráfica, simples e agrupada, todos os clientes da empresa, posicionados de acordo com os seus sub-canais, perfis de frequência de entrega e perfis de custo unitário médio, com a particularidade de ainda permitir excluir os esporádicos e de visualizar o mapa sob a forma de uma escala de cor, que reflete se os clientes se encontram com um perfil ajustado face aos objetivos da empresa, exponenciando assim as potencialidades e informações dadas a quem faz a leitura dos mapas.

A análise aos perfis de vendas é finalizada com uma série de estudos que remetem para as oportunidades de melhoria existentes na conjuntura em que os clientes se apresentaram em 2011 e com uma simulação das poupanças que seriam alcançadas caso fossem efetuadas melhorias.

Após análise aos perfis de venda dos clientes, foi elaborado uma outra análise, designada por: “Análise Quotas Transportadores 2011” e segue a mesma metodologia da anterior análise, já que pretende dar resposta a uma necessidade da empresa, fornecendo-lhe ferramentas e conhecimentos que até então não lhe eram totalmente disponíveis e conhecidos.

Desta feita, o objeto de estudo centra-se muito mais nos transportadores (prestadores de serviços) e as temáticas associadas à distribuição.

Como forma de se proceder à análise recorreu-se à criação de raiz de um ficheiro de base de dados, fazendo uso da extração de dados do sistema SAP. A informação recolhida foi enorme, pois, a empresa realizou mais de 80 mil transportes e associado a cada transporte encontram-se diversos campos de informação, como por exemplo: centros de origem da carga, mês de realização do transporte, região de destino, nº de transporte, tipologia de veículo, tipo de transporte, custo do transporte, quantidade entregue, desempenho custo unitário do transporte, entre outros.

Criada a base de dados, recolhida e tratada a informação obtida, foi necessário restringir o objeto de estudo, não só por ser complicado tratar e analisar todos os transportes que a empresa efetuou em 2011, como seria insensato fazê-lo, pois, iria existir uma enorme diversidade de variáveis nos transportes a estudar e analisar, inviabilizando atingir uma estudo e análises coerentes.

A restrição do objeto de estudo como forma de se conseguir estudar e analisar transportes que fossem semelhantes, ou seja, transportes que fossem comparáveis entre si e que fossem influenciados pelas mesmas condicionantes, foi conseguida restringindo aos transportes que: usassem tipologias de veículos de 33 paletes, fossem do tipo “Nacional Terrestre” e que tivessem sido realizados somente em Portugal continental. Com as restrições referidas, nasce o objeto de estudo da análise às quotas dos transportadores, tendo uma dimensão de cerca de 40 mil transportes efetuados (preservando em cerca de metade a totalidade dos transportes efetuados pela empresa).

A análise permite ter acesso ao panorama das atribuições de carga a transportadores, sob diferentes perspetivas e variáveis em análise. Tecendo-se comentários e considerações à gestão da empresa no que diz respeito às atribuições das cargas que detêm e aos desempenhos obtidas com a utilização dessa mesma gestão.



CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DO PERFIL DE VENDAS 2011

4.1. Enquadramento

O presente trabalho pretende numa primeira fase ser um documento de estudo, onde retrata o desempenho obtido pela empresa no decorrer do ano de 2011, apresentando quadros resumos e tecendo breves considerações aos desempenhos obtidas.

Posteriormente, pretende-se otimizar e melhorar o desempenho custo kg/lt de distribuição da empresa, construindo para tal um conjunto de medidas que possibilitem obter os perfis de clientes.

A empresa dispõe de um sistema integrado de gestão empresarial (SAP – ERP), encontrando-se numa fase consolidada e integrando de forma eficiente os diversos módulos existentes (planeamento, distribuição, faturas, previsões, compras, etc), a juntar a esses elementos a empresa também dispõe de um módulo de integração de dados – SAP BW, permitindo exportar dados organizados, em tempo real, de forma dinâmica para uma folha de Excel.

Conforme evidenciado anteriormente estão criadas as condições para que a empresa se possa munir de informação e posteriormente de estudos/análises como forma de monitorização do desempenho e inclusive de implementação de melhorias.

4.2. Elaboração ficheiro de estudo

Embora a empresa já recorra à extração e obtenção de dados do *SAP*, com o intuito de elaborar indicadores ou de servir de ferramenta de apoio na elaboração de orçamentos (entre outros), essa obtenção de dados é feita de forma simplista e com pouca capacidade de detalhe (nível macro).

Como tal, foi necessário construir de raiz os moldes em que o relatório dinâmico do *SAP BW* funcionaria, identificando os parâmetros a extrair, a forma como estes seriam expandidos,

que filtros aplicar e que níveis e subníveis aplicar (hierarquia de detalhe de dados), resultando num complexo, dinâmico e “pesado” relatório.

Após a criação do relatório BW, têm-se a fase de obtenção de dados, que irá conter todos os dados dos parâmetros anteriormente definidos para constarem do relatório BW e o espaço temporal da amostra, que será o ano de 2011. De seguida transferiu-se os dados obtidos para uma folha de cálculo do Excel, com vista aos dados serem tratados, trabalhados e alvo de estudo, análise e propostas de melhoria.

A necessidade de se ter uma fase de tratamento de dados deve-se ao facto da integração dos dados *SAP* para relatório BW não estar isenta de incorreções, incorreções essas que impossibilitam uma posterior análise eficiente aos dados.

O relatório BW assume um papel essencial na obtenção dos dados, contudo o relatório BW não é suficientemente flexível e abrangente para que possa gerar a totalidade dos campos pretendidos para o presente trabalho, como tal é necessário usar os dados obtidos pelo relatório BW previamente elaborado como base de dados, adicionar os campos em falta e construir o:

- Perfil de frequência de entrega;
- Perfil de quantidade média por entrega;
- Perfil de Custo unitário médio Kg/Lt de distribuição

A esta fase denomina-se a fase de elaboração do ficheiro de estudo, fase essencial para se dar continuidade à posterior análise.

A elaboração do ficheiro de estudo pode-se então resumir em 6 passos, sendo eles:

1. Criação relatório *SAP BW*;
2. Obtenção dos dados;
3. Passagem dos dados para folha de cálculo *Excel*;
4. Tratamento dos dados;
5. Adicionar campos em falta;
6. Construção dos Perfis (frequência de entrega, quantidade média por entrega e custo unitário médio Kg/Lt de distribuição).

4.3. Panorama Geral 2011

Em 2011 a empresa teve 15453 referências ativas, ou seja, no decorrer do ano de 2011 a empresa fez entregas dos seus produtos a 15453 referências de clientes diferentes. Daqui

para a frente as “referências de clientes” denominaram-se de “clientes”, apesar de não ser totalmente correto, já que uma referência de cliente pode não ser exatamente um cliente (ex: referências destinadas aos vendedores da empresa), contudo em 99,9% dos casos uma referência de cliente traduz-se de facto na existência de um cliente único e diferente.

Quadro I – Organização do número de clientes pelos canais e sub-canais de distribuição

Canais de Distribuição	Nrº de Clientes	% Nrº de Clientes
Clientes nacionais	427	2,8 %
Clientes nacionais	427	2,8%
Consumo imediato	9.112	59,0%
Gestão de cli. CI direto	2.563	16,6%
Gestão de cli. CI indireto	92	0,6%
Gestão de cli. Televenda	2.960	19,2%
S/Gestor de cli. CI	3.497	22,6%
Gestor Espanha	14	0,1 %
Gestor Espanha	14	0,1%
Projetos especiais	198	1,3 %
Exportação	111	0,7%
Industrial (Granel)	87	0,6%
Retalho independente	4.663	30,2%
Gestão de cli. Grossista	51	0,3%
Gestão territorial da Madeira	246	1,6%
Retalho independente	4.366	28,3%
Sem Diretor de vendas	55	0,4 %
Sem Diretor de vendas	55	0,4%
Vigor	984	6,4 %
Distribuição moderna	228	1,5%
Horeca	398	2,6%
Retalho Tradicional	281	1,8%
S/Gestor de cliente	77	0,5%
Total Geral	15.453	100,0%

Pode-se visualizar no Quadro I, como as referências de “clientes” se agrupam, tendo em conta o canal e sub-canal de distribuição.

Como seria de esperar, os canais de distribuição com mais clientes são o “consumo imediato” e o “retalho independente”, perfazendo cerca de 80% do número total de clientes em 2011. Tal facto deve-se a estes canais se caracterizarem por uma entrega “porta à porta” a

pequenos estabelecimentos e/ou a cadeias de restauração e hotelaria. Contudo não são os canais que apresentam um maior custo e receita em valor absoluto (análise a detalhar no decorrer do trabalho).

Já no Quadro II é possível visualizar as referências ativas 2011 da empresa segundo os seus perfis de entrega:

Quadro II – Organização do número de clientes pelos seus diferentes perfis de entrega

Perfil Entrega	Nrº de Clientes	% Nrº de Clientes
Esporádico	8.584	55,5%
Mensal	1.199	7,8%
Quinzenal	2.590	16,8%
Semanal	2.615	16,9%
3x Semana	285	1,8%
5x Semana	180	1,2%
Total Geral	15.453	100,0%

O Quadro II evidencia o primeiro problema a dar resposta, já que em 2011, existiam 8.584 clientes (equivalente a 56% do total de clientes) com um perfil de entrega esporádico, isto é revelador que o cliente apesar de apresentar entregas no ano de 2011, teve-as numa frequência muito baixa, de tal forma que são categorizadas de esporádicas, já que nem sequer apresentaram entregas em média de uma 1x por mês, facto que merecerá especial atenção aquando da fase de proposta de melhoria.

No Quadro III pode-se visualizar a distribuição dos clientes consoante o seu perfil tipo de custo unitário kg/Lt de distribuição:

Quadro III – Organização do número de clientes pelo perfil custo unitário Kg/Lt de distribuição

Perfil Custo Unitário	Nrº de Clientes	% Nrº de Clientes
< 0,02	819	5,3%
0,02 - 0,05	3.037	19,7%
0,05 - 0,10	3.284	21,3%
0,10 - 0,25	4.260	27,6%
0,25 - 0,50	2.057	13,3%
0,50 - 0,75	767	5,0%
0,75 - 1	399	2,6%
> 1	830	5,4%
Total Geral	15.453	100,0%

O custo unitário Kg/Lt de distribuição é um indicador de desempenho importante, contudo o Quadro III apenas pretende ser uma visualização da distribuição dos 15.453 clientes de 2011, pelas 8 categorias de custo unitário elaboradas no decorrer deste estudo.

Numa outra perspetiva é possível visualizar no Quadro IV, em que grupo de quantidade média (quilogramas) por entrega, se enquadram os clientes:

Quadro IV - Organização do número de clientes pelo perfil quantidade de entrega (Kg)

Perfil Qnt/Entrega	Nrº de Clientes	% Nrº de Clientes
<100Kg	5.567	36,0%
<500Kg	6.262	40,5%
<1000Kg	1.874	12,1%
>1000Kg	1.750	11,3%
Total Geral	15.453	100,0%

O Quadro IV evidencia que 11.829 clientes (cerca de 77% do total) têm um perfil de quantidade Kg média de entrega abaixo dos 500Kg, sendo um indicador a ser estudado e analisado, já que aumentos na quantidade por entrega nos clientes, pode diminuir custos (se considerarmos uma procura constante do cliente, significaria menos idas aos clientes e com maior quantidade por entrega, maximizando assim a entrega).

4.4. Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011

Apresentação:

O mapa perfil de vendas clientes 2011 é o resultado de uma tabela dinâmica elaborada de raiz, tendo como alicerce a já referida base de dados construída. Têm o intuito de simplificar a leitura e análise do desempenho da empresa em 2011, conseguindo exibir os 15.453 clientes de 2011, distribuídos consoante:

- Canal de distribuição;
- Sub-Canal de distribuição;
- Perfil custo unitário Kg/Lt distribuição;
- Perfil de frequência de entrega.

Sendo possível ler o mapa e analisar segundo dois vetores:

- Número de clientes;
- Valor líquido € (custo da entrega).

A tabela dinâmica permite explorar muitos outros parâmetros, como por exemplo o da quantidade por entrega ou até mesmo o perfil da quantidade média por entrega em determinado cliente, contudo a racionalização entre o binómio “qualidade de dados vs leitura dos dados” imperou, deixando de fora determinados parâmetros em detrimento de outras.

A visualização do mapa permite ao gestor da decisão obter uma análise a três níveis distintos, que importa realçar:

1. Observação direta, agrupada e organizada da distribuição dos clientes e do montante dos custos, consoante o canal/sub-canal, perfil de custo unitário e perfil de frequência de entrega
2. Adição das colunas “Total sem esporádicos”, permitindo distinguir os clientes que podem ser alvo de processos de melhoria de perfil de venda dos que não podem.
3. Visualização rápida (leitura horizontal) de quantos clientes tem um perfil custo unitário indesejável e qual o custo que acarretam esses clientes.

O mapa perfil de vendas clientes 2011 pode ser visualizado nos 3 seguintes quadros:

Quadro V – Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011 (parte I)

	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL	Total Ano Nrº Clientes S/Esporádicos	Total Ano VL S/Esporádicos
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
Clientes nacionais	287	28.821	25	10.026	28	42.595	30	33.260	24	459.341	33	4.256.655	427	4.830.697	140	4.801.876
Clientes nacionais	287	28.821	25	10.026	28	42.595	30	33.260	24	459.341	33	4.256.655	427	4.830.697	140	4.801.876
< 0,02	24	2.589	3	1.333	6	27.498	1	1.757	7	227.861	25	3.791.530	66	4.052.570	42	4.049.981
0,02 - 0,05	50	8.407	9	4.248	8	7.670	5	7.368	11	130.947	7	420.950	90	579.589	40	571.183
0,05 - 0,10	44	5.354	6	2.367	7	4.057	8	8.235	5	54.030	1	44.174	71	118.217	27	112.863
0,10 - 0,25	56	5.537	5	1.332	7	3.369	16	15.900	1	46.503			85	72.641	29	67.104
0,25 - 0,50	36	2.757	2	745									38	3.502	2	745
0,50 - 0,75	22	1.541											22	1.541	0	0
0,75 - 1	18	1.073											18	1.073	0	0
> 1	37	1.565											37	1.565	0	0
Consumo imediato	5.184	530.643	607	167.865	1.582	713.741	1.637	1.428.164	90	323.110	12	162.347	9.112	3.325.870	3.928	2.795.227
Gestão de cli. CI directo	959	106.666	308	86.375	604	288.582	657	580.399	28	66.177	7	26.006	2.563	1.154.204	1.604	1.047.538
< 0,02	26	4.421	2	1.693	4	3.367	5	11.896	1	2.997			38	24.375	12	19.954
0,02 - 0,05	124	19.706	45	15.067	88	56.384	76	103.218	7	21.670	6	18.611	346	234.656	222	214.950
0,05 - 0,10	141	19.158	70	23.289	134	63.025	162	138.778	13	27.054	1	7.395	521	278.700	380	259.542
0,10 - 0,25	309	29.224	110	26.461	210	89.444	263	202.576	7	14.456			899	362.162	590	332.938
0,25 - 0,50	174	15.585	61	14.670	125	54.756	107	78.511					467	163.523	293	147.938
0,50 - 0,75	76	6.152	13	3.770	22	10.344	25	23.909					136	44.175	60	38.023
0,75 - 1	43	4.074	5	904	8	4.166	5	3.317					61	12.461	18	8.387
> 1	66	8.346	2	521	13	7.095	14	18.192					95	34.153	29	25.808
Gestão de cli. CI indirecto	9	5.313	13	22.572	36	76.347	23	98.514	8	72.265	3	91.533	92	366.543	83	361.230
< 0,02	1	1.090	7	12.187	16	33.652	12	55.450	7	57.691			43	160.070	42	158.979
0,02 - 0,05	5	3.826	6	10.385	17	39.106	10	39.981	1	14.574	3	91.533	42	199.405	37	195.578
0,05 - 0,10	2	187			2	3.226	1	3.083					5	6.496	3	6.309
0,10 - 0,25	1	209			1	363							2	572	1	363
Gestão de cli. Televenda	721	56.776	284	58.327	942	348.812	957	749.251	54	184.668	2	44.809	2.960	1.442.642	2.239	1.385.867
< 0,02	2	136			4	1.562	5	45.417	3	56.359	1	40.879	15	144.354	13	144.218
0,02 - 0,05	11	824	1	245	17	8.108	62	80.879	17	48.961			108	139.017	97	138.193
0,05 - 0,10	21	1.899	12	2.491	62	22.307	144	113.626	20	43.642	1	3.930	260	187.894	239	185.995
0,10 - 0,25	145	10.956	88	17.456	275	94.822	304	205.096	9	18.395			821	346.724	676	335.768
0,25 - 0,50	167	13.865	62	11.824	253	90.899	250	163.453	3	9.647			735	289.688	568	275.823
0,50 - 0,75	117	9.428	44	8.857	112	41.172	78	50.766	1	5.189			352	115.411	235	105.983
0,75 - 1	64	5.216	24	5.140	75	29.110	46	29.408	1	2.476			210	71.350	146	66.134
> 1	194	14.452	53	12.314	144	60.833	68	60.606					459	148.205	265	133.753
S/Gestor de cli. CI	3.495	361.889	2	592									3.497	362.481	2	592
< 0,02	124	10.401											124	10.401	0	0
0,02 - 0,05	911	105.087	2	592									913	105.679	2	592
0,05 - 0,10	1.161	123.852											1.161	123.852	0	0
0,10 - 0,25	1.054	98.089											1.054	98.089	0	0
0,25 - 0,50	210	20.764											210	20.764	0	0
0,50 - 0,75	25	2.813											25	2.813	0	0
0,75 - 1	6	299											6	299	0	0
> 1	4	583											4	583	0	0

Quadro VI – Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011 (parte II)

	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL	Total Ano Nrº Clientes S/Esporádicos	Total Ano VL S/Esporádicos
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
Gestor Espanha	5	46.286	1	6.000	1	24.800	3	585.426	1	340.611	3	2.367.457	14	3.370.580	9	3.324.294
Gestor Espanha	5	46.286	1	6.000	1	24.800	3	585.426	1	340.611	3	2.367.457	14	3.370.580	9	3.324.294
0,02 - 0,05	3	40.261	1	6.000	1	24.800	1	179.250	1	340.611	3	2.367.457	10	2.958.379	7	2.918.118
0,10 - 0,25	1	4.787					2	406.176					3	410.963	2	406.176
> 1	1	1.238											1	1.238	0	0
Projectos especiais	166	143.157	7	8.669	14	31.641	8	24.434	3	9.914			198	217.814	32	74.658
Exportação	81	31.650	7	8.669	14	31.641	7	22.132	2	8.986			111	103.078	30	71.428
< 0,02	18	8.075	2	1.879	5	14.271	3	12.408	1	5.086			29	41.719	11	33.644
0,02 - 0,05	37	13.095	2	1.911	4	5.994	1	1.446	1	3.900			45	26.345	8	13.251
0,05 - 0,10	13	3.453	3	4.879	1	4.229	2	4.640					19	17.202	6	13.748
0,10 - 0,25	10	6.392			2	5.454	1	3.639					13	15.484	3	9.093
0,25 - 0,50	1	37			1	1.011							2	1.048	1	1.011
0,50 - 0,75	2	598			1	681							3	1.280	1	681
Industrial (Granel)	85	111.507					1	2.301	1	928			87	114.737	2	3.230
< 0,02	25	42.224											25	42.224	0	0
0,02 - 0,05	39	32.566							1	928			40	33.494	1	928
0,05 - 0,10	18	31.255					1	2.301					19	33.556	1	2.301
0,10 - 0,25	3	5.462											3	5.462	0	0
Retalho independente	2.532	321.820	500	179.537	793	612.230	627	1.395.198	104	943.963	107	1.097.685	4.663	4.550.433	2.131	4.228.612
Gestão de cli. Gossista	1	95			1	4.223	2	16.542	25	412.388	22	546.819	51	980.066	50	979.972
< 0,02					1	4.223			9	153.215	17	391.145	27	548.582	27	548.582
0,02 - 0,05							1	7.041	12	176.195	5	155.674	18	338.911	18	338.911
0,05 - 0,10									4	82.978			4	82.978	4	82.978
0,10 - 0,25							1	9.501					1	9.501	1	9.501
0,50 - 0,75	1	95											1	95	0	0
Gestão territorial da Madeira	165	13.136	18	4.563	17	60.067	31	82.658	12	30.565	3	23.343	246	214.333	81	201.197
< 0,02	38	2.519	3	726	5	4.491	13	22.479	6	21.161	2	18.841	67	70.218	29	67.698
0,02 - 0,05	65	4.943	6	1.415	7	5.600	12	55.377			1	4.503	91	71.838	26	66.895
0,05 - 0,10	33	4.067	9	2.423	4	49.414	4	3.409					50	59.312	17	55.245
0,10 - 0,25	20	1.218			1	562			4	6.446			25	8.226	5	7.008
0,25 - 0,50							1	730	2	2.957			3	3.687	3	3.687
0,50 - 0,75	2	161					1	663					3	823	1	663
0,75 - 1	2	43											2	43	0	0
> 1	5	185											5	185	0	0
Retalho independente	2.366	308.589	482	174.973	775	547.940	594	1.295.998	67	501.010	82	527.522	4.366	3.356.034	2.000	3.047.444
< 0,02	136	24.741	31	13.369	49	52.554	71	267.800	32	286.741	26	251.648	345	896.853	209	872.112
0,02 - 0,05	530	82.665	153	64.635	219	169.363	251	647.899	27	165.041	39	184.576	1.219	1.314.179	689	1.231.514
0,05 - 0,10	535	81.157	118	39.275	199	142.428	155	187.369	6	43.817	9	54.676	1.022	548.723	487	467.565
0,10 - 0,25	700	73.598	111	36.042	196	110.628	80	157.372	1	2.447	7	33.882	1.095	413.969	395	340.371
0,25 - 0,50	278	26.428	47	14.737	75	43.451	30	28.229	1	2.964	1	2.741	432	118.550	154	92.121
0,50 - 0,75	85	9.481	17	5.296	24	17.414	4	3.149					130	35.340	45	25.859
0,75 - 1	29	2.641	4	1.215	10	7.433	3	4.179					46	15.469	17	12.828
> 1	73	7.878	1	404	3	4.669							77	12.951	4	5.073
Sem Director de vendas	15	15.706	4	10.244	28	73.057	7	70.390	1	10.873			55	180.270	40	164.564
Sem Director de vendas	15	15.706	4	10.244	28	73.057	7	70.390	1	10.873			55	180.270	40	164.564
< 0,02	1	81			1	1.184	1	2.012					3	3.277	2	3.196
0,02 - 0,05	3	3.522	1	8.797	5	15.133	1	710					10	28.161	7	24.640
0,05 - 0,10	4	7.209	1	207	13	31.708	4	5.209	1	10.873			23	55.205	19	47.996
0,10 - 0,25	3	4.687	2	1.241	7	22.087	1	62.459					13	90.472	10	85.786
0,25 - 0,50	2	41			2	2.946							4	2.987	2	2.946
0,50 - 0,75	2	166											2	166	0	0

Quadro VII – Mapa Perfil de Vendas Clientes 2011 (parte III)

	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL	Total Ano Nrº Clientes S/Esporádicos	Total Ano VL S/Esporádicos
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
Vigor	395	31.718	55	18.919	144	79.895	303	346.720	62	172.095	25	320.007	984	969.354	589	937.636
Distribuição moderna	54	3.146	5	1.569	39	21.853	89	111.944	34	107.579	7	234.637	228	480.728	174	477.582
< 0,02									1	20.128	1	112.853	2	132.981	2	132.981
0,02 - 0,05	1	19			3	1.068	2	1.382	4	7.462	2	27.100	12	37.032	11	37.012
0,05 - 0,10	6	473			4	1.586	9	9.224	11	26.372	2	23.035	32	60.691	26	60.217
0,10 - 0,25	3	119	2	579	12	7.425	33	42.226	12	37.281	2	71.650	64	159.279	61	159.161
0,25 - 0,50	14	627	1	324	6	2.988	18	24.664	1	1.655			40	30.258	26	29.631
0,50 - 0,75	7	431	1	61	8	5.410	11	14.916	2	7.333			29	28.151	22	27.720
0,75 - 1	3	66			1	509	5	5.712	1	1.991			10	8.279	7	8.213
> 1	20	1.410	1	605	5	2.865	11	13.820	2	5.356			39	24.056	19	22.646
Horeca	159	8.485	27	8.072	54	27.342	143	160.078	15	32.214			398	236.190	239	227.705
< 0,02	3	334	2	653	4	1.589							9	2.576	6	2.242
0,02 - 0,05	5	450	3	874	5	2.440	20	24.950	5	10.672			38	39.386	33	38.936
0,05 - 0,10	14	883	2	515	11	5.904	31	33.189	3	6.869			61	47.360	47	46.477
0,10 - 0,25	34	2.421	6	2.017	20	9.572	55	60.809	6	12.026			121	86.844	87	84.424
0,25 - 0,50	20	1.736	7	1.806	11	6.459	29	32.745	1	2.647			68	45.393	48	43.657
0,50 - 0,75	15	561	4	1.230			5	5.798					24	7.590	9	7.029
0,75 - 1	17	403	2	538	1	597	1	1.220					21	2.759	4	2.356
> 1	51	1.697	1	439	2	780	2	1.366					56	4.281	5	2.584
Retalho Tradicional	130	11.920	22	9.141	42	26.374	56	67.833	13	32.302	18	85.370	281	232.940	151	221.020
< 0,02	6	255			2	2.383	5	5.017			5	29.343	18	36.998	12	36.743
0,02 - 0,05	12	1.993	4	1.730	6	5.423	5	13.392	2	8.946	13	56.027	42	87.510	30	85.517
0,05 - 0,10	9	872	3	1.413	7	3.569	5	8.985	1	2.124			25	16.963	16	16.091
0,10 - 0,25	26	3.310	3	1.115	4	1.217	7	10.556	3	6.050			43	22.248	17	18.938
0,25 - 0,50	20	965	6	2.765	11	5.896	8	5.431	4	7.432			49	22.489	29	21.524
0,50 - 0,75	15	1.360	2	1.079	3	3.482	6	5.971	2	5.585			28	17.477	13	16.117
0,75 - 1	9	441	1	137	1	247	12	10.282					23	11.108	14	10.667
> 1	33	2.723	3	901	8	4.157	8	8.199	1	2.166			53	18.146	20	15.423
S/Gestor de cliente	52	8.168	1	138	9	4.326	15	6.865					77	19.497	25	11.329
< 0,02	8	291											8	291	0	0
0,02 - 0,05	12	5.774					1	358					13	6.131	1	358
0,05 - 0,10	9	917					2	1.940					11	2.857	2	1.940
0,10 - 0,25	11	286			2	1.013	5	1.863					18	3.162	7	2.876
0,25 - 0,50	4	143			1	547	4	1.685					9	2.375	5	2.232
0,50 - 0,75	6	546	1	138	3	809	2	634					12	2.128	6	1.582
0,75 - 1					1	393	1	385					2	778	2	778
> 1	2	210			2	1.564							4	1.774	2	1.564
Total Geral	8.584	1.118.150	1.199	401.260	2.590	1.577.960	2.615	3.883.591	285	2.259.906	180	8.204.151	15.453	17.445.018	6.869	16.326.867

Análise:

Desde logo importa referir a grandeza de valores presentes neste mapa, tendo um total de 15.453 clientes e um custo a remontar para os 17.445.018 €.

Ao nível dos clientes, os 8.584 clientes esporádicos representam uma grande parte do total dos clientes, já ao nível dos custos é no perfil de entrega de “5x Semana” onde se encontra o maior montante Quadro VIII, tal facto não é de todo de admirar, já que são clientes que têm uma frequência de entrega elevada, como tal só não seriam o perfil de entrega com maior custos, se os restantes perfis de entrega, tivessem fatores de diferenciação tais (como por exemplo diferença de custos unitários e diferença de números de clientes) que compensasse a maior frequência deste grupo de “5x Semana”.

Quadro VIII – Montante valor líquido (€) 2011 por perfil de entrega

Perfil de Entrega	Valor Líquido (€) 2011
Esporádico	1.118.150
Mensal	401.260
Quinzenal	1.577.960
Semanal	3.883.591
3x Semana	2.259.906
5x Semana	8.204.151
Total Geral	17.445.018

Analisando mais ao pormenor o mapa pode-se destacar valores que suscitam interesse e necessidade de perceção do que levou ao seu acontecimento.

Quadro IX – Identificação de necessidade de melhoria clientes nacionais

	Esporádico		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
Clientes nacionais	287	28.821	427	4.830.697
Clientes nacionais	287	28.821	427	4.830.697
< 0,02	24	2.589	66	4.052.570
0,02 - 0,05	50	8.407	90	579.589
0,05 - 0,10	44	5.354	71	118.217
0,10 - 0,25	56	5.537	85	72.641
0,25 - 0,50	36	2.757	38	3.502
0,50 - 0,75	22	1.541	22	1.541
0,75 - 1	18	1.073	18	1.073
> 1	37	1.565	37	1.565

No quadro IX está identificada uma situação que necessita de ser corrigida, já que 67% dos clientes apresentam um perfil de esporádico (287 dos 427 clientes). Tal valor prende-se com as ofertas que a empresa esporadicamente realiza junto dos clientes deste canal, ofertas essas que na grande maioria dos casos estão acordadas junto com os clientes serem centralizadas, ou seja, serem entregues num único local designado pelo cliente, contudo esse acordo não está a ser executado, estando a empresa a disponibilizar as ofertas nas diversas “lojas” pertencentes ao grupo do cliente, situação que acarreta deslocações (entregas) e custos suplementares.

Quadro X – Identificação de necessidade de melhoria clientes CI direto

	Esporádico		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
Gestão de cli. CI directo	959	106.666	2.563	1.154.204
< 0,02	26	4.421	38	24.375
0,02 - 0,05	124	19.706	346	234.656
0,05 - 0,10	141	19.158	521	278.700
0,10 - 0,25	309	29.224	899	362.162
0,25 - 0,50	174	15.585	467	163.523
0,50 - 0,75	76	6.152	136	44.175
0,75 - 1	43	4.074	61	12.461
> 1	66	8.346	95	34.153

O quadro X evidencia que o sub-canal “Gestão de clientes de consumo imediato direto” apresenta cerca de 40% dos seus clientes com perfil esporádico, situação a ser alvo de melhoria. O aparecimento de clientes com perfil esporádico neste sub-canal deve-se essencialmente a 2 fatores:

- Especificidade dos clientes do sub-canal: são clientes de pequena dimensão (por exemplo: padarias e cafés), como tal não interagem diretamente com a empresa, aquando a necessidade de reabastecerem-se com produto.
- Abertura de novo cliente: o processo de abertura de novo cliente na empresa necessita de ser melhorado, como forma de se conseguir fazer uma triagem dos novos clientes e com isso conseguir garantir que a entrada de um novo cliente é sinónimo de um cliente que pretende usufruir dos produtos da empresa de forma assídua.

Quadro XI – Identificação de necessidade de melhoria clientes televenda

	Total Ano Nº Clientes	Total Ano VL	Total Ano Nº Clientes S/Esporádicos	Total Ano VL S/Esporádicos
	Total Nº Clientes	Total Valor Líquido	Total Nº Clientes	Total Valor Líquido
Gestão de cli. Televenda	2.960	1.442.642	2.239	1.385.867
< 0,02	15	144.354	13	144.218
0,02 - 0,05	108	139.017	97	138.193
0,05 - 0,10	260	187.894	239	185.995
0,10 - 0,25	821	346.724	676	335.768
0,25 - 0,50	735	289.688	568	275.823
0,50 - 0,75	352	115.411	235	105.983
0,75 - 1	210	71.350	146	66.134
> 1	459	148.205	265	133.753

A situação apresentada no quadro XI mostra um sub-canal que não se encontra otimizado, visto que para além de apresentar 721 clientes com perfil esporádico (representando cerca de 25% da totalidade), apresenta ainda uma grande quantidade de clientes com perfis de custo unitário de entrega elevadas, totalizando 1756 clientes com perfil igual ou superior a “0,25 – 0,50”.

Os clientes deste canal são na sua grande maioria as grandes cadeias de restauração do país, representados pelas suas centenas de lojas (pontos de entrega). Os clientes deste sub-canal caracterizam-se por fazerem pedidos de baixa quantidade e por estarem presentes por todo o território nacional, fatores que contribuem para o baixo desempenho obtido na entrega destes clientes em 2011.

Quadro XII – Identificação de necessidade de melhoria clientes s/gestor de cli. CI

	Esporádico		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
S/Gestor de cli. CI	3.495	361.889	3.497	362.481
< 0,02	124	10.401	124	10.401
0,02 - 0,05	911	105.087	913	105.679
0,05 - 0,10	1.161	123.852	1.161	123.852
0,10 - 0,25	1.054	98.089	1.054	98.089
0,25 - 0,50	210	20.764	210	20.764
0,50 - 0,75	25	2.813	25	2.813
0,75 - 1	6	299	6	299
> 1	4	583	4	583

Já o quadro XII evidencia o sub-canal “sem gestor de cliente consumo imediato”, pois, a totalidade dos seus clientes (99,9%) são esporádicos.

Fazem parte deste sub-canal os agrupamentos escolares, clientes que não pedem mais do que uma vez por mês, daí apresentarem um perfil de entrega esporádico.

Quadro XIII – Identificação de necessidade de melhoria clientes projetos especiais

	Esporádico		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
Projectos especiais	166	143.157	198	217.814
Exportação	81	31.650	111	103.078
< 0,02	18	8.075	29	41.719
0,02 - 0,05	37	13.095	45	26.345
0,05 - 0,10	13	3.453	19	17.202
0,10 - 0,25	10	6.392	13	15.484
0,25 - 0,50	1	37	2	1.048
0,50 - 0,75	2	598	3	1.280
Industrial (Granel)	85	111.507	87	114.737
< 0,02	25	42.224	25	42.224
0,02 - 0,05	39	32.566	40	33.494
0,05 - 0,10	18	31.255	19	33.556
0,10 - 0,25	3	5.462	3	5.462

No quadro XIII é possível visualizar o canal “projetos especiais” e os seus respetivos sub-canal “exportação” e “industrial (granel)”, canal esse que se caracteriza por ter clientes com baixa frequência de entrega, nomeadamente com mais de 80% da totalidade dos clientes a apresentarem um perfil esporádico.

O sub-canal “exportação” caracteriza-se por apresentar clientes ocasionais, oportunidades de negócio e de baixa frequência de entrega, daí serem maioritariamente um sub-canal com clientes irregulares no que diz respeito a fidelização do cliente e à frequência de entrega.

Enquanto os clientes pertencentes ao sub-canal “industrial (granel)” foram criados exclusivamente no âmbito de um concurso ganho pela empresa, como forma de fazer chegar produtos alimentares a diversas instituições durante um pequeno período de tempo, daí o seu baixo perfil de entrega.

Quadro XIV – Identificação de necessidade de melhoria clientes da Madeira

	Esporádico		Total Ano Nº Clientes	Total Ano VL
	Nº Clientes	Valor Líquido	Total Nº Clientes	Total Valor Líquido
Gestão territorial da Madeira	165	13.136	246	214.333
< 0,02	38	2.519	67	70.218
0,02 - 0,05	65	4.943	91	71.838
0,05 - 0,10	33	4.067	50	59.312
0,10 - 0,25	20	1.218	25	8.226
0,25 - 0,50			3	3.687
0,50 - 0,75	2	161	3	823
0,75 - 1	2	43	2	43
> 1	5	185	5	185
Retalho independente	2.366	308.589	4.366	3.356.034
< 0,02	136	24.741	345	896.853
0,02 - 0,05	530	82.665	1.219	1.314.179
0,05 - 0,10	535	81.157	1.022	548.723
0,10 - 0,25	700	73.598	1.095	413.969
0,25 - 0,50	278	26.428	432	118.550
0,50 - 0,75	85	9.481	130	35.340
0,75 - 1	29	2.641	46	15.469
> 1	73	7.878	77	12.951

No quadro XIV pode-se visualizar dois sub-canais do canal retalho independente: “Gestão territorial da Madeira” e “Retalho independente”, nestes é possível observar percentagens na ordem dos 67% e 54% respetivamente de esporádicos, existindo alguma margem no que diz respeito ao “Retalho independente” para ajustar os perfis de custo unitário de distribuição.

Quadro XV – Identificação de necessidade de melhoria clientes Horeca

	Esporádico		Total Ano Nº Clientes	Total Ano VL
	Nº Clientes	Valor Líquido	Total Nº Clientes	Total Valor Líquido
Horeca	159	8.485	398	236.190
< 0,02	3	334	9	2.576
0,02 - 0,05	5	450	38	39.386
0,05 - 0,10	14	883	61	47.360
0,10 - 0,25	34	2.421	121	86.844
0,25 - 0,50	20	1.736	68	45.393
0,50 - 0,75	15	561	24	7.590
0,75 - 1	17	403	21	2.759
> 1	51	1.697	56	4.281
Retalho Tradicional	130	11.920	281	232.940
< 0,02	6	255	18	36.998
0,02 - 0,05	12	1.993	42	87.510
0,05 - 0,10	9	872	25	16.963
0,10 - 0,25	26	3.310	43	22.248
0,25 - 0,50	20	965	49	22.489
0,50 - 0,75	15	1.360	28	17.477
0,75 - 1	9	441	23	11.108
> 1	33	2.723	53	18.146
S/Gestor de cliente	52	8.168	77	19.497
< 0,02	8	291	8	291
0,02 - 0,05	12	5.774	13	6.131
0,05 - 0,10	9	917	11	2.857
0,10 - 0,25	11	286	18	3.162
0,25 - 0,50	4	143	9	2.375
0,50 - 0,75	6	546	12	2.128
0,75 - 1			2	778
> 1	2	210	4	1.774

No quadro XV tem-se representado os desempenhos de 3 dos 4 sub-canais do canal Vigor: “Horeca”, “Retalho Tradicional” e “S/Gestor de cliente”, são sub-canais de pouca expressão no que diz respeito ao número de clientes e aos custos envolvidos, ainda assim revelam alguma ineficiência de desempenho aliada a grandezas na ordem dos 50% de esporádicos.

4.5. Proposta de melhoria

Implementação de escalas de cor (Mapa de Cor):

Para proporcionar uma maior facilidade na leitura e análise do mapa, implementou-se uma escala progressiva de cores ao mapa. A escala de cores varia consoante o peso atribuído para determinada combinação: Custo Unitário vs Perfil de Entrega.

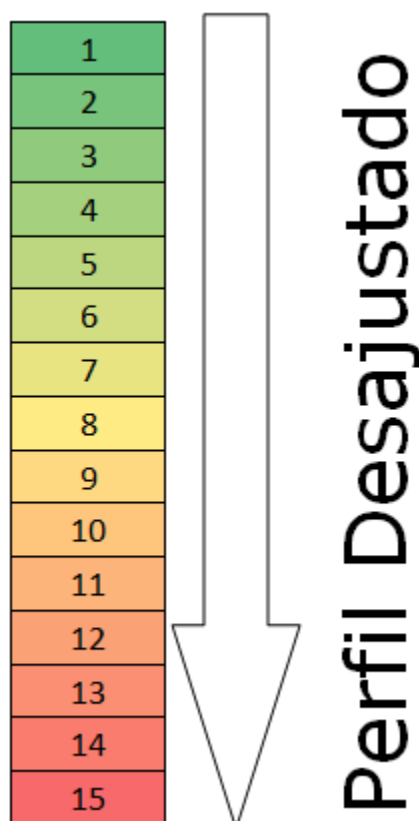


Figura 4. 1 – Escala de cores consoante o peso atribuído

Dito isto foi necessário criar os diferentes modelos de mapa cor, já que um desempenho de distribuição considerada de “boa” para determinado canal de distribuição, pode já não o ser em outro canal de distribuição diferente, já que cada canal de distribuição tem as suas especificidades e objetivos de desempenho a obter.

Os campos preenchidos a tons de vermelho revelam que o perfil desses clientes se encontra desajustados e à medida que esses tons se aproximam dos tons de verde significam um perfil mais ajustado.

De forma a ajustar o mapa de cores aos desempenhos desejados pela empresa criou-se 3 modelos diferentes, cada um deles com pequenas alterações com vista a englobarem os

diferentes 16 sub-canais de distribuição. Sendo que o Modelo 1 retrata um desempenho mais exigente e o Modelo 2 e 3 desempenhos menos exigentes, tendo-se alocado os 16 sub-canais aos 3 modelos de cor existentes.

Modelo 1 (ver Figura 4.2):

- Clientes Nacionais;
- Gestão de cli. Grossita;
- Distribuição Moderna;
- Gestão de cli. CI indirecto;
- Industrial (Granel).

Modelo 2 (ver Figura 4.3):

- Retalho independente;
- Gestor de Espanha;
- Exportação.

Modelo 3 (ver Figura 4.4):

- Gestão de cli. CI directo;
- Gestão de cli. Televenda;
- S/gestor de cli. CI;
- Gestão territorial da Madeira;
- Horeca;
- Retalho Tradicional;
- S/Gestor de cliente (Vigor)

Modelo 1 - Clientes Nacionais + Grossistas + Vigor (Distribuição Moderna) + CI Indirecto + Industrial (Granel)												
	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana	
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido
< 0,02	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0,02 - 0,05	1	1	2	2	3	3	7	7	7	7	7	7
0,05 - 0,10	2	2	4	4	4	4	10	10	10	10	15	15
0,10 - 0,25	2	2	4	4	7	7	10	10	15	15	15	15
0,25 - 0,50	3	3	7	7	10	10	12	12	15	15	15	15
0,50 - 0,75	4	4	10	10	12	12	15	15	15	15	15	15
0,75 - 1	4	4	12	12	12	12	15	15	15	15	15	15
> 1	7	7	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Figura 4. 2 – Modelo mapa de cor número 1

Modelo 2 - Retalho Independente + Exportação + Gestor de Espanha												
	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana	
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido
< 0,02	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0,02 - 0,05	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
0,05 - 0,10	1	1	3	3	4	4	4	4	7	7	7	7
0,10 - 0,25	2	2	3	3	4	4	4	4	10	10	10	10
0,25 - 0,50	2	2	4	4	10	10	12	12	12	12	12	12
0,50 - 0,75	2	2	4	4	10	10	12	12	15	15	15	15
0,75 - 1	2	2	7	7	10	10	12	12	15	15	15	15
> 1	2	2	7	7	10	10	12	12	15	15	15	15

Figura 4. 3 – Modelo mapa de cor número 2

Modelo 3 - CI Directo + Televenda + S/Gestor Cliente + Madeira + Vigor (Horeca + Retalho tradicional + S/gestor)												
	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana	
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido
< 0,02	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0,02 - 0,05	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
0,05 - 0,10	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0,10 - 0,25	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
0,25 - 0,50	2	2	4	4	4	4	7	7	7	7	7	7
0,50 - 0,75	2	2	4	4	7	7	10	10	12	12	15	15
0,75 - 1	2	2	4	4	7	7	10	10	12	12	15	15
> 1	2	2	4	4	7	7	10	10	12	12	15	15

Figura 4. 4 – Modelo mapa de cor número 3



O modelo de escala de cores aplicado ao mapa perfil de vendas clientes 2011, pode ser visualizado nos três seguintes quadros (Quadros XVI, XVII e XVIII).

Acrescentando valor ao mapa perfil de vendas 2011 que fora elaborado, permitindo aos gestores ter uma maior facilidade de leitura do mapa perfil de vendas e verificar se existe desajustamentos de desempenhos ao atender os pedidos dos clientes ou desajustamentos no que diz respeito aos objetivos que a empresa possa ter traçado para determinado sub-canal.

Quadro XVI – Mapa Perfil de Vendas 2011 Parte I (escala de cores)

	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana		Total Ano Nrº Clientes	Total Ano VL	Total Ano Nrº Clientes S/Esporádicos	Total Ano VL S/Esporádicos
	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Nrº Clientes	Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido	Total Nrº Clientes	Total Valor Líquido
Clientes nacionais	287	28.821	25	10.026	28	42.595	30	33.260	24	459.341	33	4.256.655	427	4.830.697	140	4.801.876
Clientes nacionais	287	28.821	25	10.026	28	42.595	30	33.260	24	459.341	33	4.256.655	427	4.830.697	140	4.801.876
< 0,02	24	2.589	3	1.333	6	27.498	1	1.757	7	227.861	25	3.791.530	66	4.052.570	42	4.049.981
0,02 - 0,05	50	8.407	9	4.248	8	7.670	5	7.368	11	130.947	7	420.950	90	579.589	40	571.183
0,05 - 0,10	44	5.354	6	2.367	7	4.057	8	8.235	5	54.030	1	44.174	71	118.217	27	112.863
0,10 - 0,25	56	5.537	5	1.332	7	3.369	16	15.900	1	46.503			85	72.641	29	67.104
0,25 - 0,50	36	2.757	2	745									38	3.502	2	745
0,50 - 0,75	22	1.541											22	1.541	0	0
0,75 - 1	18	1.073											18	1.073	0	0
> 1	37	1.565											37	1.565	0	0
Consumo imediato	5.184	530.643	607	167.865	1.582	713.741	1.637	1.428.164	90	323.110	12	162.347	9.112	3.325.870	3.928	2.795.227
Gestão de cli. CI directo	959	106.666	308	86.375	604	288.582	657	580.399	28	66.177	7	26.006	2.563	1.154.204	1.604	1.047.538
< 0,02	26	4.421	2	1.693	4	3.367	5	11.896	1	2.997			38	24.375	12	19.954
0,02 - 0,05	124	19.706	45	15.067	88	56.384	76	103.218	7	21.670	6	18.611	346	234.656	222	214.950
0,05 - 0,10	141	19.158	70	23.289	134	63.025	162	138.778	13	27.054	1	7.395	521	278.700	380	259.542
0,10 - 0,25	309	29.224	110	26.461	210	89.444	263	202.576	7	14.456			899	362.162	590	332.938
0,25 - 0,50	174	15.585	61	14.670	125	54.756	107	78.511					467	163.523	293	147.938
0,50 - 0,75	76	6.152	13	3.770	22	10.344	25	23.909					136	44.175	60	38.023
0,75 - 1	43	4.074	5	904	8	4.166	5	3.317					61	12.461	18	8.387
> 1	66	8.346	2	521	13	7.095	14	18.192					95	34.153	29	25.808
Gestão de cli. CI indirecto	9	5.313	13	22.572	36	76.347	23	98.514	8	72.265	3	91.533	92	366.543	83	361.230
< 0,02	1	1.090	7	12.187	16	33.652	12	55.450	7	57.691			43	160.070	42	158.979
0,02 - 0,05	5	3.826	6	10.385	17	39.106	10	39.981	1	14.574	3	91.533	42	199.405	37	195.578
0,05 - 0,10	2	187			2	3.226	1	3.083					5	6.496	3	6.309
0,10 - 0,25	1	209			1	363							2	572	1	363
Gestão de cli. Televisão	721	56.776	284	58.327	942	348.812	957	749.251	54	184.668	2	44.809	2.960	1.442.642	2.239	1.385.867
< 0,02	2	136			4	1.562	5	45.417	3	56.359	1	40.879	15	144.354	13	144.218
0,02 - 0,05	11	824	1	245	17	8.108	62	80.879	17	48.961			108	139.017	97	138.193
0,05 - 0,10	21	1.899	12	2.491	62	22.307	144	113.626	20	43.642	1	3.930	260	187.894	239	185.995
0,10 - 0,25	145	10.956	88	17.456	275	94.822	304	205.096	9	18.395			821	346.724	676	335.768
0,25 - 0,50	167	13.865	62	11.824	253	90.899	250	163.453	3	9.647			735	289.688	568	275.823
0,50 - 0,75	117	9.428	44	8.857	112	41.172	78	50.766	1	5.189			352	115.411	235	105.983
0,75 - 1	64	5.216	24	5.140	75	29.110	46	29.408	1	2.476			210	71.350	146	66.134
> 1	194	14.452	53	12.314	144	60.833	68	60.606					459	148.205	265	133.753
S/Gestor de cli. CI	3.495	361.889	2	592									3.497	362.481	2	592
< 0,02	124	10.401											124	10.401	0	0
0,02 - 0,05	911	105.087	2	592									913	105.679	2	592
0,05 - 0,10	1.161	123.852											1.161	123.852	0	0
0,10 - 0,25	1.054	98.089											1.054	98.089	0	0
0,25 - 0,50	210	20.764											210	20.764	0	0
0,50 - 0,75	25	2.813											25	2.813	0	0
0,75 - 1	6	299											6	299	0	0
> 1	4	583											4	583	0	0

Quadro XVII – Mapa Perfil de Vendas 2011 Parte II (escala de cores)

Gestor Espanha	5	46.286	1	6.000	1	24.800	3	585.426	1	340.611	3	2.367.457	14	3.370.580	9	3.324.294
Gestor Espanha	5	46.286	1	6.000	1	24.800	3	585.426	1	340.611	3	2.367.457	14	3.370.580	9	3.324.294
0,02 - 0,05	3	40.261	1	6.000	1	24.800	1	179.250	1	340.611	3	2.367.457	10	2.958.379	7	2.918.118
0,10 - 0,25	1	4.787					2	406.176					3	410.963	2	406.176
> 1	1	1.238											1	1.238	0	0
Projectos especiais	166	143.157	7	8.669	14	31.641	8	24.434	3	9.914			198	217.814	32	74.658
Exportação	81	31.650	7	8.669	14	31.641	7	22.132	2	8.986			111	103.078	30	71.428
< 0,02	18	8.075	2	1.879	5	14.271	3	12.408	1	5.086			29	41.719	11	33.644
0,02 - 0,05	37	13.095	2	1.911	4	5.994	1	1.446	1	3.900			45	26.345	8	13.251
0,05 - 0,10	13	3.453	3	4.879	1	4.229	2	4.640					19	17.202	6	13.748
0,10 - 0,25	10	6.392			2	5.454	1	3.639					13	15.484	3	9.093
0,25 - 0,50	1	37			1	1.011							2	1.048	1	1.011
0,50 - 0,75	2	598			1	681							3	1.280	1	681
Industrial (Granel)	85	111.507					1	2.301	1	928			87	114.737	2	3.230
< 0,02	25	42.224											25	42.224	0	0
0,02 - 0,05	39	32.566							1	928			40	33.494	1	928
0,05 - 0,10	18	31.255					1	2.301					19	33.556	1	2.301
0,10 - 0,25	3	5.462											3	5.462	0	0
Retail independente	2.532	321.820	500	179.537	793	612.230	627	1.395.198	104	943.963	107	1.097.685	4.663	4.550.433	2.131	4.228.612
Gestão de cli. Gossista	1	95			1	4.223	2	16.542	25	412.388	22	546.819	51	980.066	50	979.972
< 0,02					1	4.223			9	153.215	17	391.145	27	548.582	27	548.582
0,02 - 0,05							1	7.041	12	176.195	5	155.674	18	338.911	18	338.911
0,05 - 0,10									4	82.978			4	82.978	4	82.978
0,10 - 0,25							1	9.501					1	9.501	1	9.501
0,50 - 0,75	1	95											1	95	0	0
Gestão territorial da Madeira	165	13.136	18	4.563	17	60.067	31	82.658	12	30.565	3	23.343	246	214.333	81	201.197
< 0,02	38	2.519	3	726	5	4.491	13	22.479	6	21.161	2	18.841	67	70.218	29	67.698
0,02 - 0,05	65	4.943	6	1.415	7	5.600	12	55.377			1	4.503	91	71.838	26	66.895
0,05 - 0,10	33	4.067	9	2.423	4	49.414	4	3.409					50	59.312	17	55.245
0,10 - 0,25	20	1.218			1	562			4	6.446			25	8.226	5	7.008
0,25 - 0,50							1	730	2	2.957			3	3.687	3	3.687
0,50 - 0,75	2	161					1	663					3	823	1	663
0,75 - 1	2	43											2	43	0	0
> 1	5	185											5	185	0	0
Retail independente	2.366	308.589	482	174.973	775	547.940	594	1.295.998	67	501.010	82	527.522	4.366	3.356.034	2.000	3.047.444
< 0,02	136	24.741	31	13.369	49	52.554	71	267.800	32	286.741	26	251.648	345	896.853	209	872.112
0,02 - 0,05	530	82.665	153	64.635	219	169.363	251	647.899	27	165.041	39	184.576	1.219	1.314.179	689	1.231.514
0,05 - 0,10	535	81.157	118	39.275	199	142.428	155	187.369	6	43.817	9	54.676	1.022	548.723	487	467.565
0,10 - 0,25	700	73.598	111	36.042	196	110.628	80	157.372	1	2.447	7	33.882	1.095	413.969	395	340.371
0,25 - 0,50	278	26.428	47	14.737	75	43.451	30	28.229	1	2.964	1	2.741	432	118.550	154	92.121
0,50 - 0,75	85	9.481	17	5.296	24	17.414	4	3.149					130	35.340	45	25.859
0,75 - 1	29	2.641	4	1.215	10	7.433	3	4.179					46	15.469	17	12.828
> 1	73	7.878	1	404	3	4.669							77	12.951	4	5.073
Sem Director de vendas	15	15.706	4	10.244	28	73.057	7	70.390	1	10.873			55	180.270	40	164.564
Sem Director de vendas	15	15.706	4	10.244	28	73.057	7	70.390	1	10.873			55	180.270	40	164.564
< 0,02	1	81			1	1.184	1	2.012					3	3.277	2	3.196
0,02 - 0,05	3	3.522	1	8.797	5	15.133	1	710					10	28.161	7	24.640
0,05 - 0,10	4	7.209	1	207	13	31.708	4	5.209	1	10.873			23	55.205	19	47.996
0,10 - 0,25	3	4.687	2	1.241	7	22.087	1	62.459					13	90.472	10	85.786
0,25 - 0,50	2	41			2	2.946							4	2.987	2	2.946
0,50 - 0,75	2	166											2	166	0	0

Quadro XVIII – Mapa Perfil de Vendas 2011 Parte III (escala de cores)

Vigor	395	31.718	55	18.919	144	79.895	303	346.720	62	172.095	25	320.007	984	969.354	589	937.636
Distribuição moderna	54	3.146	5	1.569	39	21.853	89	111.944	34	107.579	7	234.637	228	480.728	174	477.582
< 0,02									1	20.128	1	112.853	2	132.981	2	132.981
0,02 - 0,05	1	19			3	1.068	2	1.382	4	7.462	2	27.100	12	37.032	11	37.012
0,05 - 0,10	6	473			4	1.586	9	9.224	11	26.372	2	23.035	32	60.691	26	60.217
0,10 - 0,25	3	119	2	579	12	7.425	33	42.226	12	37.281	2	71.650	64	159.279	61	159.161
0,25 - 0,50	14	627	1	324	6	2.988	18	24.664	1	1.655			40	30.258	26	29.631
0,50 - 0,75	7	431	1	61	8	5.410	11	14.916	2	7.333			29	28.151	22	27.720
0,75 - 1	3	66			1	509	5	5.712	1	1.991			10	8.279	7	8.213
> 1	20	1.410	1	605	5	2.865	11	13.820	2	5.356			39	24.056	19	22.646
Horeca	159	8.485	27	8.072	54	27.342	143	160.078	15	32.214			398	236.190	239	227.705
< 0,02	3	334	2	653	4	1.589							9	2.576	6	2.242
0,02 - 0,05	5	450	3	874	5	2.440	20	24.950	5	10.672			38	39.386	33	38.936
0,05 - 0,10	14	883	2	515	11	5.904	31	33.189	3	6.869			61	47.360	47	46.477
0,10 - 0,25	34	2.421	6	2.017	20	9.572	55	60.809	6	12.026			121	86.844	87	84.424
0,25 - 0,50	20	1.736	7	1.806	11	6.459	29	32.745	1	2.647			68	45.393	48	43.657
0,50 - 0,75	15	561	4	1.230			5	5.798					24	7.590	9	7.029
0,75 - 1	17	403	2	538	1	597	1	1.220					21	2.759	4	2.356
> 1	51	1.697	1	439	2	780	2	1.366					56	4.281	5	2.584
Retalho Tradicional	130	11.920	22	9.141	42	26.374	56	67.833	13	32.302	18	85.370	281	232.940	151	221.020
< 0,02	6	255			2	2.383	5	5.017			5	29.343	18	36.998	12	36.743
0,02 - 0,05	12	1.993	4	1.730	6	5.423	5	13.392	2	8.946	13	56.027	42	87.510	30	85.517
0,05 - 0,10	9	872	3	1.413	7	3.569	5	8.985	1	2.124			25	16.963	16	16.091
0,10 - 0,25	26	3.310	3	1.115	4	1.217	7	10.556	3	6.050			43	22.248	17	18.938
0,25 - 0,50	20	965	6	2.765	11	5.896	8	5.431	4	7.432			49	22.489	29	21.524
0,50 - 0,75	15	1.360	2	1.079	3	3.482	6	5.971	2	5.585			28	17.477	13	16.117
0,75 - 1	9	441	1	137	1	247	12	10.282					23	11.108	14	10.667
> 1	33	2.723	3	901	8	4.157	8	8.199	1	2.166			53	18.146	20	15.423
S/Gestor de cliente	52	8.168	1	138	9	4.326	15	6.865					77	19.497	25	11.329
< 0,02	8	291											8	291	0	0
0,02 - 0,05	12	5.774					1	358					13	6.131	1	358
0,05 - 0,10	9	917					2	1.940					11	2.857	2	1.940
0,10 - 0,25	11	286			2	1.013	5	1.863					18	3.162	7	2.876
0,25 - 0,50	4	143			1	547	4	1.685					9	2.375	5	2.232
0,50 - 0,75	6	546	1	138	3	809	2	634					12	2.128	6	1.582
0,75 - 1					1	393	1	385					2	778	2	778
> 1	2	210			2	1.564							4	1.774	2	1.564
Total Geral	8.584	1.118.150	1.199	401.260	2.590	1.577.960	2.615	3.883.591	285	2.259.906	180	8.204.151	15.453	17.445.018	6.869	16.326.867

4.6. Análise desempenho obtido vs desempenho desejado

Esta melhoria passa por desenvolver um método capaz de compilar os dados contidos no mapa perfil de vendas com a escala de cor, bem como analisar o potencial de % de melhoria possível.

Para tal foi necessário criar 3 grupos, grupos esses que contabilizassem os valores contidos nas diferentes cores do mapa de cor, originando assim os grupos: Gama Verde, Gama Amarelo e Gama Vermelho:

- Gama Verde – Valores de peso 1,2 e 3 (correspondentes a tons verdes);
- Gama Amarela – Valores de peso 4 e 7 (correspondentes a tons amarelos);
- Gama Vermelho – Valores de peso 10, 12 e 15 (correspondentes a tons vermelho).

Para além da mencionada criação dos 3 grupos, desenvolveu-se o conceito de “% melhoria”, indicando a % de valor face ao total que se encontra fora da gama de cor verde e como tal objetos passíveis de serem melhorados. A “% Melhoria Parcial” diz respeito ao peso que os valores na gama de cor vermelho apresentam, já a “% Melhoria Total” contabiliza o peso dos valores que não se encontram na gama de cor verde (portanto gama amarela + gama vermelha).

Valor líquido:

De seguida poderemos observar 3 quadros análises que dizem respeito ao valor líquido:

Quadro XIX – Análise valor líquido

Análise Valor Líquido																	
	Clientes nacionais	Consumo Imediato				Gestor Espanha	Projectos Especiais		Retalho independente			Sem Director de vendas	Vigor				Total
	Clientes nacionais	Gestão de cli. CI directo	Gestão de cli. CI indirecto	Gestão de cli. Televenda	S/Gestor de cli. CI	Gestor Espanha	Exportação	Industrial (Granel)	Gestão de cli. Gossista	Gestão territorial da Madeira	Retalho independente	Sem Director de vendas	Distribuição moderna	Horeca	Retalho Tradicional	S/Gestor de cliente	Total
1	4.060.976	63.238	163.896	147.077	239.341	46.261	60.178	74.790	548.582	79.228	1.125.310	14.008	133.001	3.909	39.863	6.982	6.806.639
2	15.139	278.332	10.781	192.110	123.140	2.918.143	18.367	36.717	0	68.502	1.286.906	29.534	592	45.754	94.317	1.543	5.119.875
3	10.427	286.003	39.106	203.451	0	0	4.879	0	0	55.245	75.317	49.237	1.695	48.494	17.206	1.940	793.000
4	10.370	381.097	3.226	447.346	0	406.176	17.962	0	95	7.008	617.831	87.491	2.662	92.879	28.602	3.561	2.106.306
7	564.945	100.116	146.451	304.214	0	0	0	928	338.911	3.687	100.112	0	45.103	36.770	20.749	4.451	1.666.437
10	78.165	45.418	3.083	140.780	0	0	1.692	2.301	92.478	663	109.296	0	80.871	8.384	24.452	1.019	588.604
12	0	0	0	7.664	0	0	0	0	0	0	41.262	0	30.584	0	7.751	0	87.261
15	90.677	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	186.220	0	0	0	276.896
TOTAL	4.830.697	1.154.204	366.543	1.442.642	362.481	3.370.580	103.078	114.737	980.066	214.333	3.356.034	180.270	480.728	236.190	232.940	19.497	17.445.018
Gama Verde	4.086.542	627.573	213.783	542.638	362.481	2.964.404	83.423	111.507	548.582	202.975	2.487.533	92.779	135.288	98.157	151.386	10.465	12.719.514
Gama Amarela	575.314	481.213	149.677	751.560	0	406.176	17.962	928	339.006	10.695	717.943	87.491	47.765	129.649	49.350	8.012	3.772.743
Gama Vermelha	168.841	45.418	3.083	148.444	0	0	1.692	2.301	92.478	663	150.558	0	297.675	8.384	32.203	1.019	952.761
% Melhoria Parcial	3,50%	3,94%	0,84%	10,29%	0,00%	0,00%	1,64%	2,01%	9,44%	0,31%	4,49%	0,00%	61,92%	3,55%	13,82%	5,23%	5,46%
% Melhoria Total	15,40%	45,63%	41,68%	62,39%	0,00%	12,05%	19,07%	2,81%	44,03%	5,30%	25,88%	48,53%	71,86%	58,44%	35,01%	46,32%	27,09%
% Perfil Desejado	84,60%	54,37%	58,32%	37,61%	100,00%	87,95%	80,93%	97,19%	55,97%	94,70%	74,12%	51,47%	28,14%	41,56%	64,99%	53,68%	72,91%

Quadro XX – Análise valor líquido por sub-canal

Análise Valor Líquido por Sub-Canal							
Sub-Canal	Gama Verde	Gama Amarela	Gama Vermelha	TOTAL	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado
Clientes nacionais	4.086.542	575.314	168.841	4.830.697	3,50%	15,40%	84,60%
Gestão de cli. CI directo	627.573	481.213	45.418	1.154.204	3,94%	45,63%	54,37%
Gestão de cli. CI indirecto	213.783	149.677	3.083	366.543	0,84%	41,68%	58,32%
Gestão de cli. Televenda	542.638	751.560	148.444	1.442.642	10,29%	62,39%	37,61%
S/Gestor de cli. CI	362.481	0	0	362.481	0,00%	0,00%	100,00%
Gestor Espanha	2.964.404	406.176	0	3.370.580	0,00%	12,05%	87,95%
Exportação	83.423	17.962	1.692	103.078	1,64%	19,07%	80,93%
Industrial (Granel)	111.507	928	2.301	114.737	2,01%	2,81%	97,19%
Gestão de cli. Gossista	548.582	339.006	92.478	980.066	9,44%	44,03%	55,97%
Gestão territorial da Madeira	202.975	10.695	663	214.333	0,31%	5,30%	94,70%
Retalho independente	2.487.533	717.943	150.558	3.356.034	4,49%	25,88%	74,12%
Sem Director de vendas	92.779	87.491	0	180.270	0,00%	48,53%	51,47%
Distribuição moderna	135.288	47.765	297.675	480.728	61,92%	71,86%	28,14%
Horeca	98.157	129.649	8.384	236.190	3,55%	58,44%	41,56%
Retalho Tradicional	151.386	49.350	32.203	232.940	13,82%	35,01%	64,99%
S/Gestor de cliente	10.465	8.012	1.019	19.497	5,23%	46,32%	53,68%
Total	12.719.514	3.772.743	952.761	17.445.018	5,46%	27,09%	72,91%

Quadro XXI – Análise valor líquido por canal

Análise Valor Líquido por Canal							
Canal	Gama Verde	Gama Amarela	Gama Vermelha	TOTAL	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado
Cientes nacionais	4.086.542	575.314	168.841	4.830.697	3,50%	15,40%	84,60%
Consumo Imediato	1.746.474	1.382.450	196.946	3.325.870	5,92%	47,49%	52,51%
Gestor Espanha	2.964.404	406.176	0	3.370.580	0,00%	12,05%	87,95%
Projectos Especiais	194.930	18.891	3.994	217.814	1,83%	10,51%	89,49%
Retalho independente	3.239.090	1.067.644	243.699	4.550.433	5,36%	28,82%	71,18%
Sem Director de vendas	92.779	87.491	0	180.270	0,00%	48,53%	51,47%
Vigor	395.296	234.777	339.281	969.354	35,00%	59,22%	40,78%
Total	12.719.514	3.772.743	952.761	17.445.018	5,46%	27,09%	72,91%

No que diz respeito à análise segundo o valor líquido, tem-se sub-canais em que os custos gerados de 2011 se encaixam nos desempenhos esperados na totalidade (caso do sub-canal “S/Gestor de cli. CI”), enquanto em outros sub-canais os desempenhos não vão além dos 28% de entregas efetuadas com perfil desejado pela empresa (por exemplo o caso do sub-canal “Vigor – Distribuição Moderna”), indicando neste caso que os custos gerados para satisfazer os pedidos dos clientes deste sub-canal foram feitos com desempenhos inadequados face ao desejado pela empresa.

Já em termos de canais, são os canais “Consumo Imediato”, “Sem Director de vendas” e “Vigor” que apresentam os perfis em termos percentuais mais desajustados, apresentando uma compatibilidade face aos desempenhos desejados de apenas 52,51%, 51,47% e 40,78% respetivamente.

Por outro lado, pode-se analisar em termos absolutos a grandeza dos valores de custos que foram gerados com desempenhos desajustados e nesse capítulo sobressaem 4 sub-canais: “Gestão de cli. Televenda”, “Retalho Independente”, “Clientes Nacionais” e “Gestão de cli. CI directo”, já que ultrapassam o meio milhão de euros, nomeadamente: 900.005€, 868.500€, 744.156€ e 526.631€.

O valor 2.890.738€ diz respeito à soma dos custos dos canais “Consumo Imediato” (1.579.396€) e “Retalho Independente” (1.311.343€) efetuados em desempenhos desajustadas face ao esperado, no espectro das cores amarelas e vermelhas no despectivo mapa de cor. Contribuindo em mais de metade do valor absoluto (4.725.504€) obtido da soma do custo gerado na gama amarela e vermelha.

Pode-se então resumir que em termos absolutos a empresa no ano de 2011 registou um total de valor líquido de 4.725.504€ referentes a clientes em que a empresa não teve um desempenho de acordo com o desempenho desejado, resultando numa percentagem de 27,09% face ao total de valor líquido efetuado em 2011, 17.445.018€.

Estando a empresa a ter desempenhos na ordem de grandeza dos 70% face ao que seria desejável, existindo portanto uma boa margem de manobra para a implementação de melhorias, melhorias essas capazes de aproximar os valores de desempenho efetuados para valores mais próximos dos 100%.

Número de clientes:

De seguida poderemos observar 3 quadros análises que dizem respeito ao valor líquido:

Quadro XXII – Análise número de clientes

Análise Número de Clientes																	
	Clientes nacionais	Consumo Imediato				Gestor Espanha	Projectos Especiais		Retalho independente			Sem Director de vendas	Vigor				Total
	Clientes nacionais	Gestão de cli. CI directo	Gestão de cli. CI indirecto	Gestão de cli. Televenda	S/Gestor de cli. CI	Gestor Espanha	Exportação	Industrial (Granel)	Gestão de cli. Gossista	Gestão territorial da Madeira	Retalho independente	Sem Director de vendas	Distribuição moderna	Horeca	Retalho Tradicional	S/Gestor de cliente	
1	116	303	48	47	2.196	4	81	64	27	165	1.563	10	3	28	39	29	4.723
2	109	890	9	784	1.301	8	19	21	0	55	1.701	14	9	170	133	24	5.247
3	44	490	17	327	0	0	3	0	0	17	229	21	17	53	19	2	1.239
4	58	686	2	1.024	0	2	6	0	1	5	694	10	16	106	37	9	2.656
7	69	150	15	584	0	0	0	1	18	3	20	0	41	33	24	10	968
10	29	44	1	192	0	0	2	1	5	1	120	0	60	8	26	3	492
12	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	39	0	27	0	3	0	71
15	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0	0	0	57
TOTAL	427	2.563	92	2.960	3.497	14	111	87	51	246	4.366	55	228	398	281	77	15.453
Gama Verde	269	1.683	74	1.158	3.497	12	103	85	27	237	3.493	45	29	251	191	55	11.209
Gama Amarela	127	836	17	1.608	0	2	6	1	19	8	714	10	57	139	61	19	3.624
Gama Vermelha	31	44	1	194	0	0	2	1	5	1	159	0	142	8	29	3	620
% Melhoria Parcial	7,26%	1,72%	1,09%	6,55%	0,00%	0,00%	1,80%	1,15%	9,80%	0,41%	3,64%	0,00%	62,28%	2,01%	10,32%	3,90%	4,01%
% Melhoria Total	37,00%	34,33%	19,57%	60,88%	0,00%	14,29%	7,21%	2,30%	47,06%	3,66%	20,00%	18,18%	87,28%	36,93%	32,03%	28,57%	27,46%
% Perfil Desejado	63,00%	65,67%	80,43%	39,12%	100,00%	85,71%	92,79%	97,70%	52,94%	96,34%	80,00%	81,82%	12,72%	63,07%	67,97%	71,43%	72,54%

Quadro XXIII – Análise número de clientes por sub-canal

Análise Número de Clientes por Sub-Canal							
Sub-Canal	Gama Verde	Gama Amarela	Gama Vermelha	TOTAL	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado
Clientes nacionais	269	127	31	427	7,26%	37,00%	63,00%
Gestão de cli. CI directo	1.683	836	44	2.563	1,72%	34,33%	65,67%
Gestão de cli. CI indirecto	74	17	1	92	1,09%	19,57%	80,43%
Gestão de cli. Televenda	1.158	1.608	194	2.960	6,55%	60,88%	39,12%
S/Gestor de cli. CI	3.497	0	0	3.497	0,00%	0,00%	100,00%
Gestor Espanha	12	2	0	14	0,00%	14,29%	85,71%
Exportação	103	6	2	111	1,80%	7,21%	92,79%
Industrial (Granel)	85	1	1	87	1,15%	2,30%	97,70%
Gestão de cli. Gossista	27	19	5	51	9,80%	47,06%	52,94%
Gestão territorial da Madeira	237	8	1	246	0,41%	3,66%	96,34%
Retalho independente	3.493	714	159	4.366	3,64%	20,00%	80,00%
Sem Director de vendas	45	10	0	55	0,00%	18,18%	81,82%
Distribuição moderna	29	57	142	228	62,28%	87,28%	12,72%
Horeca	251	139	8	398	2,01%	36,93%	63,07%
Retalho Tradicional	191	61	29	281	10,32%	32,03%	67,97%
S/Gestor de cliente	55	19	3	77	3,90%	28,57%	71,43%
Total	11.209	3.624	620	15.453	4,01%	27,46%	72,54%

Quadro XXIV – Análise número de clientes por canal

Análise Número de Clientes por Canal							
Canal	Gama Verde	Gama Amarela	Gama Vermelha	TOTAL	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado
Clientes nacionais	269	127	31	427	7,26%	37,00%	63,00%
Consumo Imediato	6.412	2.461	239	9.112	2,62%	29,63%	70,37%
Gestor Espanha	12	2	0	14	0,00%	14,29%	85,71%
Projectos Especiais	188	7	3	198	1,52%	5,05%	94,95%
Retalho independente	3.757	741	165	4.663	3,54%	19,43%	80,57%
Sem Director de vendas	45	10	0	55	0,00%	18,18%	81,82%
Vigor	526	276	182	984	18,50%	46,54%	53,46%
Total	11.209	3.624	620	15.453	4,01%	27,46%	72,54%

Agora numa outra perspetiva também ela importante, tem-se a análise aos números de clientes. De uma forma geral os sub-canais estão longe de atingirem valores percentuais próximos dos 100% no que diz respeito ao número de clientes com perfil adequado, indicando que a entrega aos clientes não tem decorrido conforme o desejado, com destaque para as baixos desempenhos dos sub-canais: “Distribuição moderna”, “Gestão de cli. Televenda” e “Gestão de cli. Grossista”, visto apresentarem 87,28%, 60,88% e 47,06% respetivamente de clientes fora do perfil adequado (gama dos verdes).

No entanto se a análise se incidir sobre os valores absolutos, ao invés das %'s de desvio, destacam-se desta feita pela negativa os seguintes sub-canais: “Gestão de cli. Televenda”, “Gestão de cli. CI directa” e “Retalho Independente”, com 1802, 880 e 873 clientes com desempenhos desajustados, totalizando 3555 clientes, ou seja, são os grandes contribuintes para o total de clientes desajustados – 4244 clientes (representam cerca de 84% do total).

Ao analisarmos numa perspetiva dos canais consegue-se obter uma melhor perceção da distribuição dos clientes pelos diferentes canais e claro está da respetiva distribuição dos clientes pelas 3 diferentes gamas de cores. De referir desde logo, que só os canais “Consumo Imediato” e “Retalho Independente” representam 90% da totalidade dos clientes e como seria de esperar é precisamente nesses canais onde se apresentam o maior número absoluto de clientes com desempenhos desajustados face ao que seria de esperar nos seus respetivos canais, tendo apenas o canal “Consumo Imediato” 2700 clientes fora da gama verde (responsável por cerca de 64% do número de clientes fora da gama verde – 4244).

Em suma no ano de 2011 a empresa registou 4244 clientes com desempenhos inadequados, dos quais 3624 na gama dos amarelos e os restantes 620 clientes na gama da cor vermelha. Em termos de %'s de desvio significou um desvio de 27,46%, dos quais 4,01% correspondentes ao peso exclusivamente dos 620 clientes com desempenhos na gama da cor vermelha, resultando numa % de Perfil Desejado de “apenas” 72,54%, relativamente longe de se atingir a equivalência total (100%) entre o desempenho desejado e o desempenho que realmente se praticou no ano de 2011.

Quadros Resumos:

De seguida poderemos observar 2 quadros resumos que permitem visualizar de forma conjunta o desempenho obtida vs o desejado quer numa perspectiva dos custos (valor líquido) quer numa perspectiva do número de clientes (valores % 's):

Quadro XXV – Quadro Resumo Valor Líquido e Número de Clientes por Sub-Canal

Resumo Sub-Canal	Valor Líquido			Nrº de Clientes		
Sub-Canal	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado
Clientes nacionais	3,50%	15,40%	84,60%	7,26%	37,00%	63,00%
Gestão de cli. CI directo	3,94%	45,63%	54,37%	1,72%	34,33%	65,67%
Gestão de cli. CI indirecto	0,84%	41,68%	58,32%	1,09%	19,57%	80,43%
Gestão de cli. Televenda	10,29%	62,39%	37,61%	6,55%	60,88%	39,12%
S/Gestor de cli. CI	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Gestor Espanha	0,00%	12,05%	87,95%	0,00%	14,29%	85,71%
Exportação	1,64%	19,07%	80,93%	1,80%	7,21%	92,79%
Industrial (Granel)	2,01%	2,81%	97,19%	1,15%	2,30%	97,70%
Gestão de cli. Gossista	9,44%	44,03%	55,97%	9,80%	47,06%	52,94%
Gestão territorial da Madeira	0,31%	5,30%	94,70%	0,41%	3,66%	96,34%
Retalho independente	4,49%	25,88%	74,12%	3,64%	20,00%	80,00%
Sem Director de vendas	0,00%	48,53%	51,47%	0,00%	18,18%	81,82%
Distribuição moderna	61,92%	71,86%	28,14%	62,28%	87,28%	12,72%
Horeca	3,55%	58,44%	41,56%	2,01%	36,93%	63,07%
Retalho Tradicional	13,82%	35,01%	64,99%	10,32%	32,03%	67,97%
S/Gestor de cliente	5,23%	46,32%	53,68%	3,90%	28,57%	71,43%
Total	5,46%	27,09%	72,91%	4,01%	27,46%	72,54%

Quadro XXVI – Quadro Resumo Valor Líquido e Número de Clientes por Canal

Resumo Canal	Valor Líquido			Nrº de Clientes		
Canal	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado	% Melhoria Parcial	% Melhoria Total	% Perfil Desejado
Clientes nacionais	3,50%	15,40%	84,60%	7,26%	37,00%	63,00%
Consumo Imediato	5,92%	47,49%	52,51%	2,62%	29,63%	70,37%
Gestor Espanha	0,00%	12,05%	87,95%	0,00%	14,29%	85,71%
Projectos Especiais	1,83%	10,51%	89,49%	1,52%	5,05%	94,95%
Retalho independente	5,36%	28,82%	71,18%	3,54%	19,43%	80,57%
Sem Director de vendas	0,00%	48,53%	51,47%	0,00%	18,18%	81,82%
Vigor	35,00%	59,22%	40,78%	18,50%	46,54%	53,46%
Total	5,46%	27,09%	72,91%	4,01%	27,46%	72,54%

Uma análise combinada aos custos (valores líquidos) e aos números de clientes, permite alcançar uma melhor perceção dos desempenhos de distribuição que a empresa efetuou em 2011.

A exemplo disso tem-se o sub-canal “Clientes nacionais”, já que se analisarmos a análise desempenho obtido “versus” a análise desempenho desejado, no que diz respeito ao número de clientes, encontramos uma % de melhoria total de 37%, ou seja, apenas 67% dos clientes do sub-canal canal “Clientes nacionais” se encontram situados na gama verde (perfil de clientes com desempenhos obtidos de acordo com o pretendido pela empresa). Contudo, ao comparar-se desta feita com a análise valor líquido ao mesmo sub-canal a % de melhoria total é de 15,40%, ou seja, 84,60% dos clientes foram entregues com desempenhos adequados ao invés dos 67% que pode-se encontrar se analisarmos apenas pelo número de cliente.

A diferença de %’s entre as duas análises para os “Clientes nacionais”, pode ser explicada recuando aos mapas perfis de venda 2011, visível no “Quadro XVI – Mapa Perfil de Vendas 2011 Parte I (escala de cores)”. Nesse quadro pode-se visualizar que:

1. Grande parte dos clientes com perfil desadequado encontra-se no perfil de entrega “esporádico”
2. Grande montante do valor líquido encontra-se na gama de cor verde, nomeadamente seguindo seguindo a posição de perfil custo unitário de “<0,02” e um perfil de entrega “todos os dias”

Relacionando os dois aspectos referidos em cima, pode-se explicar a existir da referida diferença entre os valores de “% Perfil Desejado”, obtido na análise valor líquido e na análise do número de clientes (84,60% e 67,00% respectivamente), pois, o grande montante de valor líquido foi realizado com clientes de perfil adequado e dos clientes que não tem um perfil adequado, a maior parte deles foi realizado no perfil de entrega “esporádico” e como tal não apresentam grandes montantes no valor líquido, daí o desempenho na análise valor líquido ser significativamente maior do que o desempenho obtido através da análise do número de clientes.

Indicando que existe uma necessidade maior de corrigir os perfis de clientes embora os valores líquidos não acompanhem na mesma grandeza essa necessidade.

Justificações para os desvios de desempenho podem então ser encontradas através da visualização e análise do mapa perfil de venda 2011, ou inclusivamente através da tabela dinâmica, que permite escolher em tempo real que dados agrupados se quer visualizar da base de dados.

4.7. Controlo Periódico

A proposta de melhoria passa por implementar um controlo periódico nos perfis de venda dos clientes, com o intuito de se conseguir atuar e corrigir os clientes que estão apresentando desempenhos baixos.

O controlo periódico seria realizado através da atualização do mapa perfil de venda clientes para um dado espaço temporal. Uma vez que os relatórios BW SAP e o ficheiro Excel já estão criados e padronizados, todo o processo de recolha e análise dos dados relativos aos perfis de venda de clientes é de fácil acesso.

A atuação passaria por intervir junto da área comercial, no sentido de rever com os gestores dos clientes o porquê da existência de um desvio de desempenhos face ao idealizado, como forma de prevenir que os desempenhos desajustados nas entregas aos clientes tenham continuidade e se repitam ao longo do tempo.

4.8. Simulação

Enquadramento:

Num primeiro momento com o mapa perfil de vendas 2011, conseguiu-se visualizar e agrupar os dados de desempenho do universo de clientes da empresa, seguidamente ao adicionar a escala de cores a esse mapa permitiu ao gestor de decisão ter uma melhor perceção visual dos desempenhos obtidos pela empresa.

Já numa fase posterior foi ainda possível analisar os dados obtidos anteriormente, recorrendo à escala de cores que fora adicionada ao mapa perfil de vendas, fase à qual se denominou “análise de desempenho obtido vs análise de desempenho desejado pela empresa”.

Nesta fase e última da análise aos clientes, propõe-se realizar uma simulação, como forma de simular as poupanças que a empresa conseguiria alcançar se os clientes com perfil desajustado fossem melhorados.

Elaboração da simulação:

Para elaborar a simulação construiu-se uma nova base de dados, desta feita contendo apenas os clientes que anteriormente foram identificados como tendo os seus perfis de venda desajustados. Totalizando assim 4243 clientes, 3624 referentes aos clientes da gama de cores amarela e os restantes 620 referentes aos clientes da gama de cores vermelha.

Após a identificação e construção da base de dados “clientes desajustados”, é necessário proceder à simulação das poupanças que se iriam obter caso os perfis dos clientes fossem corrigidos, para tal, elaborou-se 4 novas colunas na folha de cálculo:

1. Custo Unitário Ajustado: Nesta coluna coloca-se o custo unitário necessário para que determinado cliente fique com um perfil na zona da gama de cores verdes, ou seja, com um perfil que o permitiria ter um perfil ajustado. Por defeito, colocou-se o valor de custo unitário estritamente necessário para atingir a gama de cor verde.

Denominação cliente	Canal	Sub-Canal	Grupo CU Global	Perfil Venda Ano	CU Ajustado
MODELO CONT.HIPER.,S.A.(GAIA)	Clientes nacionais	Clientes nacionais	0,10 - 0,25	Semanal	0,02
PINGO DOCE-DIST.ALIM.,S.A.(L656)	Clientes nacionais	Clientes nacionais	0,10 - 0,25	Quinzenal	0,05

Figura 4. 5 – Exemplo do uso da coluna “CU Ajustado”

Na Figura 4.5 pode-se ver o custo unitário que os clientes mencionados necessitam de ter para se encontrarem com um perfil ajustado, face ao nível de exigência pretendido pelo binómio “Sub-Canal - Perfil Venda Ano” (graficamente demonstrado pelo mapa de cores).

Sendo assim a simulação irá considerar um novo valor de custo unitário, sendo o novo valor o mínimo necessário para que o cliente passe a ser considerado como tendo um perfil ajustado (na gama da cor verde). Esse valor colocado não é igual para todos os clientes desajustados, como se pode verificar pela Figura 4.5, dependendo do tal binómio que cada cliente individualmente apresentar.

2. Valor líquido global ajustado: Esta coluna traduz o montante monetário em € que a empresa teria gasto se a distribuição tivesse sido feita segundo o custo unitário ajustado ao invés do custo unitário desajustado que teve no decorrer do desempenho de 2011.

Denominação cliente	Sub-Canal	QTD Resultado global	VL Resultado global	CU Resultado global	CU Ajustado	VL Resultado global Ajustado
PINGO DOCE-DIST.AL.,SA.(MODIV-FRES)	Distribuição moderna	605.909	24.384	0,04	0,02	12.118
MODELO CONT.HIPER.,S.A.(MATOSINHOS)	Distribuição moderna	124.749	8.157	0,07	0,02	2.495

Figura 4. 6 – Exemplo do uso da coluna “Valor líquido global ajustado”

Na Figura 4.6 pode-se ver outra das novas colunas criadas especificamente para a elaboração da simulação, dando a conhecer qual seria o custo em satisfazer os pedidos dos clientes caso estes tivessem um perfil de custo unitário ajustado, para tal multiplica-se a quantidade de entrega global do cliente em 2011 (kg) pelo custo unitário ajustado (€).

3. Poupança Absoluta: A nova coluna tem o propósito de quantificar qual o montante monetário (€) que se pouparia ao se ajustar os perfis dos clientes com desempenhos desajustados. Para tal, faz a diferença entre o valor líquido global de 2011 que o cliente realmente efetuou e o valor líquido ajustado.

Denominação cliente	Sub-Canal	VL Resultado global	VL Resultado global Ajustado	Poupança Absoluta
PINGO DOCE-DIST.AL.,SA.(MODIV-FRES)	Distribuição moderna	24.384	12.118	12.266
MODELO CONT.HIPER.,S.A.(MATOSINHOS)	Distribuição moderna	8.157	2.495	5.662

Figura 4. 7 – Exemplo do uso da coluna “Poupança Absoluta”

Na Figura 4.7 pode-se ver a aplicação prática da coluna “Poupança Absoluta”, verificando-se uma poupança total nos custos de aproximadamente 18.000€, um dos clientes com uma poupança de 12.266€ e o outro com 5.662€ de poupança.

4. Poupança %: Com a última das 4 novas colunas criadas para o ficheiro de simulação, pretende-se verificar o quanto se poupou em termos percentuais, com o ajuste do custo unitário dos clientes de desempenhos desajustados.

Denominação cliente	Sub-Canal	VL Resultado global	VL Resultado global Ajustado	Poupança Absoluta	Poupança %
PINGO DOCE-DIST.AL.,SA.(MODIV-FRES)	Distribuição moderna	24.384	12.118	12.266	50,30%
MODELO CONT.HIPER.,S.A.(MATOSINHOS)	Distribuição moderna	8.157	2.495	5.662	69,41%

Figura 4. 8 – Exemplo do uso da coluna “Poupança %”

Na Figura 4.8 têm-se a referida coluna da “Poupança %”, permitindo visualizar qual foi a % de poupança conseguida ao ajustar o desempenho de um cliente de perfil desajustado. Por exemplo o cliente da linha de baixo da Figura 4.8 atingiu uma poupança de 69,41%, pois, o seu custo unitário foi ajustado, tendo-se baixado o seu custo real de 8.157€ para 2.495€, traduzindo-se numa poupança absoluta de 5.662€ e na referida poupança percentual de 69,41%.

Análise simulação:

Após a contextualização do surgimento da simulação e como é que esta foi executada, pretende-se demonstrar os “mapas de poupança” resultantes da simulação de se corrigir clientes com desempenhos desadequados.

Os “mapas de poupança” usam o mesmo formato dos “mapas perfis de venda”, só que desta vez os valores presentes referem-se às poupanças absolutas (€) e não possuem as colunas “Total sem esporádicos”, visto não serem relevantes estarem presentes nos “mapas de poupança”.

Quadro XXVII – Mapa de poupança (parte I)

	Esporádico		Mensal		Quinzenal		Semanal		3x Semana		5x Semana		Total Ano Nrº Clientes	Total Poupança Absoluta Anual (€)
	Nrº Clientes	Poupança Absoluta (€)	Nrº Clientes	Poupança Absoluta (€)	Nrº Clientes	Poupança Absoluta (€)	Nrº Clientes	Poupança Absoluta (€)	Nrº Clientes	Poupança Absoluta (€)	Nrº Clientes	Poupança Absoluta (€)	Nrº Clientes	Poupança Absoluta (€)
Clientes nacionais	77	1.872	13	1.860	14	3.625	29	21.245	17	129.972	8	149.795	158	308.369
Clientes nacionais	77	1.872	13	1.860	14	3.625	29	21.245	17	129.972	8	149.795	158	308.369
0,02 - 0,05							5	1.702	11	56.087	7	122.802	23	180.591
0,05 - 0,10			6	366	7	1.271	8	5.858	5	36.354	1	26.993	27	70.841
0,10 - 0,25			5	855	7	2.354	16	13.684	1	37.532			29	54.425
0,25 - 0,50			2	639									2	639
0,50 - 0,75	22	230											22	230
0,75 - 1	18	452											18	452
> 1	37	1.190											37	1.190
Consumo imediato			264	29.282	1.240	304.551	1.171	479.027	22	23.335	3	16.404	2.700	852.599
Gestão de cli. CI directo			81	6.421	378	87.873	414	160.517	7	5.092			880	259.902
0,10 - 0,25					210	30.579	263	66.340	7	5.092			480	102.011
0,25 - 0,50			61	3.104	125	38.416	107	54.540					293	96.060
0,50 - 0,75			13	2.268	22	8.631	25	19.883					60	30.782
0,75 - 1			5	632	8	3.675	5	2.928					18	7.235
> 1			2	416	13	6.572	14	16.826					29	23.814
Gestão de cli. CI indirecto					3	1.066	11	10.021	1	1.198	3	16.404	18	28.690
0,02 - 0,05							10	8.038	1	1.198	3	16.404	14	25.641
0,05 - 0,10					2	777	1	1.984					3	2.760
0,10 - 0,25					1	289							1	289
Gestão de cli. Televenda			183	22.861	859	215.612	746	308.489	14	17.045			1.802	564.007
0,10 - 0,25					275	33.592	304	69.952	9	3.876			588	107.419
0,25 - 0,50			62	3.400	253	64.976	250	113.193	3	6.659			568	188.228
0,50 - 0,75			44	5.321	112	34.327	78	42.554	1	4.284			235	86.487
0,75 - 1			24	3.678	75	25.710	46	25.946	1	2.226			146	57.560
> 1			53	10.462	144	57.007	68	56.844					265	124.313
Gestor Espanha							2	216.276					2	216.276
Gestor Espanha							2	216.276					2	216.276
0,10 - 0,25							2	216.276					2	216.276
Projectos especiais					5	6.449	4	5.320	1	221			10	11.990
Exportação					5	6.449	3	3.668					8	10.117
0,05 - 0,10					1	1.525	2	1.073					3	2.598
0,10 - 0,25					2	3.417	1	2.595					3	6.012
0,25 - 0,50					1	894							1	894
0,50 - 0,75					1	613							1	613
Industrial (Granel)							1	1.652	1	221			2	1.873
0,02 - 0,05									1	221			1	221
0,05 - 0,10							1	1.652					1	1.652

Quadro XXVIII – Mapa de poupança (parte II)

Retalho independente	1	31	69	7.427	508	178.319	276	193.568	30	119.606	22	76.000	906	574.951
Gestão de cli. Gossista	1	31					2	11.189	16	103.411	5	38.394	24	153.024
0,02 - 0,05							1	3.237	12	47.843	5	38.394	18	89.474
0,05 - 0,10									4	55.567			4	55.567
0,10 - 0,25							1	7.951					1	7.951
0,50 - 0,75	1	31											1	31
Gestão territorial da Madeira					1	287	2	1.045	6	4.479			9	5.812
0,10 - 0,25					1	287			4	2.506			5	2.793
0,25 - 0,50							1	513	2	1.974			3	2.487
0,50 - 0,75							1	532					1	532
Retalho independente			69	7.427	507	178.031	272	181.334	8	11.716	17	37.607	873	416.115
0,05 - 0,10					199	40.659	155	41.401	6	7.465	9	15.150	369	104.675
0,10 - 0,25					196	72.761	80	109.085	1	1.845	7	20.184	284	203.875
0,25 - 0,50			47	3.218	75	37.240	30	24.028	1	2.406	1	2.272	154	69.165
0,50 - 0,75			17	3.031	24	15.911	4	2.878					45	21.820
0,75 - 1			4	830	10	7.001	3	3.942					17	11.773
> 1			1	348	3	4.459							4	4.807
Sem Director de vendas					9	11.353	1	29.735					10	41.088
Sem Director de vendas					9	11.353	1	29.735					10	41.088
0,10 - 0,25					7	9.473	1	29.735					8	39.208
0,25 - 0,50					2	1.880							2	1.880
Vigor	30	1.033	32	5.524	106	40.756	234	185.590	50	86.319	6	91.477	458	410.699
Distribuição moderna	30	1.033	5	1.303	36	16.824	89	100.718	33	69.087	6	91.477	199	280.442
0,02 - 0,05							2	283	4	3.139	2	13.033	8	16.455
0,05 - 0,10					4	627	9	6.783	11	18.274	2	15.331	26	41.015
0,10 - 0,25			2	386	12	5.478	33	36.929	12	31.774	2	63.113	61	137.680
0,25 - 0,50			1	275	6	2.518	18	23.105	1	1.587			26	27.485
0,50 - 0,75	7	35	1	55	8	4.971	11	14.450	2	7.104			29	26.616
0,75 - 1	3	25			1	483	5	5.584	1	1.940			10	8.032
> 1	20	973	1	587	5	2.746	11	13.583	2	5.271			39	23.159
S/Gestor de cliente			1	82	9	3.347	12	2.873					22	6.301
0,10 - 0,25					2	486	5	897					7	1.383
0,25 - 0,50					1	331	4	1.109					5	1.440
0,50 - 0,75			1	82	3	671	2	523					6	1.275
0,75 - 1					1	353	1	344					2	697
> 1					2	1.506							2	1.506
Retalho Tradicional			12	2.299	27	11.645	41	28.650	10	12.575			90	55.169
0,10 - 0,25					4	414	7	2.852	3	1.183			14	4.450
0,25 - 0,50			6	759	11	4.263	8	4.002	4	4.843			29	13.867
0,50 - 0,75			2	697	3	2.884	6	4.980	2	4.574			13	13.135
0,75 - 1			1	101	1	218	12	9.123					14	9.442
> 1			3	742	8	3.865	8	7.692	1	1.975			20	14.275
Horeca			14	1.840	34	8.940	92	53.350	7	4.657			147	68.786
0,10 - 0,25					20	3.361	55	22.515	6	2.750			81	28.626
0,25 - 0,50			7	346	11	4.320	29	23.600	1	1.907			48	30.173
0,50 - 0,75			4	742			5	4.866					9	5.607
0,75 - 1			2	379	1	535	1	1.084					4	1.999
> 1			1	373	2	724	2	1.284					5	2.381
Total Geral	108	2.936	378	44.093	1.882	545.054	1.717	1.130.760	120	359.453	39	333.676	4.244	2.415.972

Através dos “mapas de poupança” elaborados a partir dos dados resultantes da simulação anteriormente efetuada, consegue-se ter a noção onde se encontram as parcelas de poupança e os respetivos clientes desajustados alvos de correção dos seus desempenhos.

Permite ao gestor analisar uma grande quantidade de dados resultantes da simulação de forma acessível e rápida, para além disso possibilita um melhor uso dos recursos existentes para melhorar os desempenhos de distribuição por parte da empresa, já que através do “mapa poupanças” é possível visualizar onde se encontram os pontos com maior potencial de poupança e consequentemente de melhoria.

Para além da vertente mais gráfica do “mapa de poupança”, é também possível obter uma vertente mais analítica, conforme demonstrado pelos seguintes quadros:

Quadro XXIX – Quadro resumo poupanças (canal e sub-canal)

Canais e Sub-Canais	NrºCliente	VL Resultado global	VL Resultado global Ajustado	Poupança Absoluta Anual	Poupança %
Cientes nacionais	158	744.156	435.787	308.369	41,44%
Cientes nacionais	158	744.156	435.787	308.369	41,44%
Consumo imediato	2.700	1.579.396	726.798	852.599	53,98%
Gestão de cli. CI directo	880	526.631	266.730	259.902	49,35%
Gestão de cli. CI indirecto	18	152.760	124.070	28.690	18,78%
Gestão de cli. Televenda	1.802	900.005	335.997	564.007	62,67%
Gestor Espanha	2	406.176	189.900	216.276	53,25%
Gestor Espanha	2	406.176	189.900	216.276	53,25%
Projectos especiais	10	22.884	10.894	11.990	52,40%
Exportação	8	19.655	9.538	10.117	51,47%
Industrial (Granel)	2	3.230	1.356	1.873	58,00%
Retalho independente	906	1.311.343	736.392	574.951	43,84%
Gestão de cli. Gossista	24	431.484	278.460	153.024	35,46%
Gestão territorial da Madeira	9	11.358	5.546	5.812	51,17%
Retalho independente	873	868.500	452.385	416.115	47,91%
Sem Director de vendas	10	87.491	46.403	41.088	46,96%
Sem Director de vendas	10	87.491	46.403	41.088	46,96%
Vigor	458	574.058	163.359	410.699	71,54%
Distribuição moderna	199	345.440	64.998	280.442	81,18%
S/Gestor de cliente	22	9.031	2.730	6.301	69,77%
Retalho Tradicional	90	81.554	26.384	55.169	67,65%
Horeca	147	138.033	69.247	68.786	49,83%
Total Geral	4.244	4.725.504	2.309.532	2.415.972	51,13%

Quadro XXX – Quadro resumo poupanças (canal)

Canal	NrºCliente	VL Resultado global	VL Resultado global Ajustado	Poupança Absoluta Anual	Poupança %
Clientes nacionais	158	744.156	435.787	308.369	41,44%
Consumo imediato	2.700	1.579.396	726.798	852.599	53,98%
Gestor Espanha	2	406.176	189.900	216.276	53,25%
Projectos especiais	10	22.884	10.894	11.990	52,40%
Retalho independente	906	1.311.343	736.392	574.951	43,84%
Sem Director de vendas	10	87.491	46.403	41.088	46,96%
Vigor	458	574.058	163.359	410.699	71,54%
Total Geral	4.244	4.725.504	2.309.532	2.415.972	51,13%

Quadro XXXI – Quadro resumo poupanças (perfil frequência entrega)

Perfil de Frequência de Entrega	NrºCliente	VL Resultado global	VL Resultado global Ajustado	Poupança Absoluta Anual	Poupança %
Esporádico	108	6.181	3.244	2.936	47,51%
Mensal	378	94.699	50.606	44.093	46,56%
Quinzenal	1.882	914.167	369.113	545.054	59,62%
Semanal	1.717	2.046.740	915.980	1.130.760	55,25%
3x Semana	120	738.303	378.851	359.453	48,69%
5x Semana	39	925.414	591.738	333.676	36,06%
Total Geral	4.244	4.725.504	2.309.532	2.415.972	51,13%

Agora numa outra vertente mais quantitativa, já com uma maior agregação dos dados, é possível visualizar melhor a grandeza de montantes de poupança em causa.

O ajuste do desempenho dos 4.244 clientes com desempenhos desajustados, permitiu alcançar uma poupança de 2.415.972€, já que os referidos clientes em 2011 tiveram um custo de 4.725.504€ e com a simulação conseguiu-se reduzir-se esse custo para 2.309.532€ gerando a já referida quantia de poupança. Tendo-se portanto uma poupança percentual a rondar os 51%.

Se analisarmos segundo os canais de distribuição, pode-se verificar que consegue-se obter poupanças na ordem dos 50%, destacando-se no entanto o canal “Vigor”, onde a poupança em termos percentuais ultrapassa os 70% (71,54%).

Já numa ótica de poupança absoluta em Euros, o cenário já não é tão linear, tendo por exemplo canais como o “Projectos especiais” e o “Sem director de vendas” onde a poupança não ultrapassa os 50.000€, já no canal “Consumo imediato” a poupança é de 852.599€, revelador da discrepância de grandeza de valores em causa. Contudo, há que ter em atenção o número de clientes do canal, pois, apesar de o canal “Consumo imediato” ser o que apresenta maiores poupanças absolutas €, é também o que tem mais clientes desajustados na simulação, ou seja, se vissemos um outro possível indicador como por exemplo a “poupança absoluta média por cada cliente”, este canal já não seria o que apresentaria melhor resultado, destacando-se desta feita o canal “Gestor Espanha” com uma poupança absoluta média por

cada cliente ajustado de cerca de 108.000€ (muito longe dos 316€ que se obtêm de poupança média por cada cliente no consumo imediato).

A título de curiosidade de dizer que é no grupo de perfil de frequência de entrega “Semanal” que se encontra a maior quantia de poupança absoluta (1.130.760€). De realçar uma vez mais que para uma cuidada análise dos dados, não esquecer o número de clientes que fazem parte de determinado montante de poupança apresentado pelos quadros anteriores.

Quadro XXXII – Peso dos clientes desajustados antes e após simulação

Valor líquido Resultado global	Valor líquido Clientes Desajustados	Peso %	Valor líquido Clientes Desajustados (simulação)	Peso %
17.445.018	4.725.504	27,09%	2.309.532	13,24%

Em suma, pode-se visualizar com o quadro XXXII o quanto se melhorou o desempenho dos clientes desajustados, fazendo com que o peso desses mesmos clientes (considerando o mesmo montante gasto pela empresa em 2011) baixasse para valores a rondar os 13% ao invés dos 27% que esses mesmos clientes pesavam anteriormente.

4.9. Considerações Finais

Com o presente trabalho foi possível dotar a empresa de uma nova ferramenta que a empresa ambicionava ter, como forma de serem capaz de abordar a questão do desempenho realizado de forma mais minuciosa e detalhada. Construiu-se inclusivamente um mapa perfil de vendas, que permite analisar uma grande quantidade de dados de uma forma acessível, esquematizada e estruturada.

Todo o trabalho foi elaborado no sentido de poder ser replicado eficientemente se assim a empresa desejar, isto é, existiu a preocupação de trabalhar de forma sistematizada e ao mesmo tempo permitir a flexibilização do processo quando assim for necessário. A própria implementação da escala de cores ao mapa perfil de venda é reajustável.

A criação dos 3 tipos de perfis de cliente: Perfil desempenho custo unitário, perfil quantidade por entrega e perfil frequência de entrega, foram importantes para tratamento de dados e para os agrupar em classes passíveis de serem comparados e analisados de forma eficiente. Contudo, há que realçar a importância do perfil frequência de entrega, visto ter sido o que causou maior impacto, por ser um elemento que a empresa ainda não possuía (por razões de diversa ordem), apesar da empresa reconhecer a pertinência de ter uma análise deste tipo.

Com a elaboração do mapa perfil de vendas 2011 conseguiu-se desde logo verificar a existência de um dado bastante curioso e de certa forma preocupante, dado esse relacionado com o facto de existir uma grande % de clientes com um perfil esporádico, ou seja, que no decorrer do ano de 2011 registaram menos de 12 pedidos de entrega. Existindo 8584 clientes com este perfil num total de 15453 clientes, ou seja, 55,5% dos clientes 2011 da empresa registaram um perfil de esporádico. Se o mapa perfil de vendas e o consequente perfil de frequência de entrega não tivessem sido elaborados este tipo de informação teria passado despercebida, estando os clientes com perfil esporádicos a serem tratados de igual forma do que os clientes de maior frequência de entrega, estando a empresa a desperdiçar recursos e sem ter na sua posse informação importante sobre os clientes (como é o caso do já referido perfil de frequência de entrega dos clientes).

Com a implementação da escala de cores aos mapas perfis de venda, melhorou-se a análise visual dos mesmos e para além disso permitiu elaborar uma análise dos desempenhos obtidas versus os desempenhos que a empresa desejava obter.

Importa realçar no entanto que a definição do mapa de escala de cores poderá não estar 100% compatível com os objetivos da empresa, pois, apesar de a empresa ter tido conhecimento

da ferramenta, não houve a possibilidade de se afinar a escala com a empresa, ainda assim, espelha uma boa aproximação e vai ao encontro do objetivo de se criar algo que a empresa possa usar e alterar quando bem entender.

Por fim, têm-se a simulação onde se pretende simular as poupanças que se conseguiria alcançar caso os clientes que anteriormente foram identificados como tendo perfil desajustados fossem corrigidos.

A grandeza da empresa e consequentemente os montantes envolvidos na distribuição da empresa, fazem com que seja apelativo encontrar soluções de otimização e melhoramento de desempenho por parte da empresa. Com a simulação realizada conseguiu-se chegar a uma poupança de custos de aproximadamente 2 milhões e meio de euros (2.415.972€), num universo de distribuição que em 2011 apresentou 17.445.018€ de custos de distribuição.

A simulação foi realizada de forma realista, isto é, os novos valores de custo unitários implementados nos clientes desajustados, foram os estritamente necessários para os clientes passarem a serem considerados terem um perfil ajustado (na fronteira entre perfil ajustado e desajustado) e nem sequer se equacionou no presente trabalho melhorar clientes que não tivessem um perfil desajustados (o universo de clientes da simulação foi de 4.244 clientes e não a totalidade dos 15.453 clientes), já que levaria o presente trabalho para um detalhe “cliente a cliente”, não sendo esse o objetivo do presente trabalho.

No que ainda diz respeito à simulação, ficou por abordar como é que a empresa conseguiria encontrar formas de corrigir ou pelo menos melhorar os perfis dos clientes, contudo o presente trabalho não tem como objetivo encontrar as soluções para melhorar os perfis de clientes, até porque esse conceito de “perfil do cliente” foi criado precisamente no decorrer deste trabalho, sendo esse sim, o propósito do presente trabalho – criação e desenvolvimento de ferramentas de apoio à decisão.

Como propostas futuras tem-se a utilização do perfil quantidade por entrega, que embora tenha sido criado juntamente com os restantes (perfil frequência de entrega e custo unitário Kg/Lt de distribuição), este não foi utilizado no decorrer do trabalho. O perfil quantidade por entrega será uma mais-valia quando for necessário aplicar medidas de melhoria aos perfis dos clientes e inclusive quando for necessário verificar o impacto que essas mesmas medidas tiveram no desempenho de distribuição da empresa.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE QUOTAS TRANSPORTADORES 2011

5.1. Enquadramento

A presente análise surge de uma necessidade que a empresa tinha em analisar ao pormenor como a atribuição de cargas aos transportadores estava a ser realizada.

A presente análise de quotas de transportadores pretende numa primeira instância espelhar o modo como as cargas foram atribuídas aos diversos transportadores no decorrer do ano de 2011, apresentando para tal quadros resumos dos dados recolhidos e elaborados.

Já numa fase posterior abordar-se-á a vertente de identificação de possíveis pontos a melhorar na atual forma de alocação de cargas a transportadores.

5.2. Elaboração ficheiro de estudo

Como forma de se proceder à presente análise de quotas de transportadores, criou-se de raiz o ficheiro de base de dados. A criação dessa base de dados, revelou-se de difícil execução, já que a quantidade de dados envolvidos era enorme e o sistema SAP BW não permitiu obter de forma direta os dados pretendidos.

A base de dados refere-se ao espaço temporal do ano de 2011 e contabiliza todos os transportes realizados pela empresa no decorrer desse mesmo ano, sendo que, ainda possibilita obter mais dados como:

- Centros de origem;
- Mês de realização do transporte;
- Região de destino;
- N° de transporte;
- Tipologia do veículo;
- Tipo de transporte;

- País de destino;
- Tipo de contracto alocado ao transporte contractado;
- Identificação do transporte;
- Tipo de remessa;
- Tipo de produto de carga;
- Valor líquido s/IVA (custo do transporte);
- Quantidade entregue em Kg;
- Custo unitário Kg/Lt de distribuição;
- Volume real (paletes).

Na extração dos dados obteve-se um registo de 142.889 entradas, que difere dos 80.323 transportes realizados no decorrer do ano de 2011. Essa discrepância de registos de entradas para o real número de transportes deve-se ao facto do SAP BW ter que criar registos diferentes para o mesmo número de transporte, sempre que determinado número de transporte obteve diferentes classificações numa das tipologias de classificação mencionadas anteriormente.

Centro	Mês	Fornecedor	Região	Nº transporte	Tipologia Veículo	Tipo de Transporte	País	Tipo de contrato	Tipo de Remessa	Tipo produto Carga
Lactogal - Oliveira de Azemeis	JAN 2011	TJA-TRANSPORTES J.AMARAL,S.A.	Viseu	1198433	33	Nacional terrestre	PT	MENS	ZA01	MISTO
Lactogal - Modivas	JAN 2011	TJA-TRANSPORTES J.AMARAL,S.A.	Viseu	1198433	33	Nacional terrestre	PT	MENS	ZA01	MISTO

Figura 5. 1 – Exemplo de diferentes entradas para o mesmo N° de transporte

Na Figura 5.1 pode-se comprovar o que fora mencionado da discrepância entre o número de registos de entradas e o valor real de número de transportes efetuados, no exemplo dado pela Figura 5.1 tem-se a duplicação do mesmo número de transporte, já que a carga transportada pelo N° transporte “1198433” tinha referências de produtos de diferentes centros de origem, forçando o SAP a criar duas linhas de registos de entrada. Como tal, para se chegar aos já referidos 80.323 transportes realizados no decorrer do ano 2011, foi necessário trabalhar nos dados recolhidos a fim de se filtrar quantos números de transportes únicos efetivamente existiram.

Finalizado que está a criação da base de dados e a respetiva extração dos dados, bem como a elaboração do ficheiro de estudos, é então necessário identificar qual será o objeto de estudo da presente análise de quotas transportadores de 2011. Para tal, definiu-se uma série de filtros como forma de se estudar uma parte significativa dos 80.323 transportes realizados e ao mesmo tempo garantir que a análise incida sobre transportes de um cenário semelhante, como forma de não misturar por exemplo cargas diretas com cargas capilares, ou distribuição realizada por transportes de 33 paletes com transportes de 4 e 6 paletes. Tendo-se chegado ao objeto de estudo da presente análise, incidindo-se sobre transportes:

- Tipologia de veículos de 33 paletes;
- Tipo de Transporte Nacional Terrestre (distribuição não capilar);
- Realizada em território Portugal Continental.

5.3. Panorama geral 2011

Conforme referido a grandeza de valores no que diz respeito ao número de transportes efetuados em 2011 ronda os 80 mil transportes. Já no que diz respeito à presente análise esse valor rondará os 40 mil transportes, nomeadamente 38.975, sendo um valor considerável no montante total de transportes total efetuados em 2011 (cerca de 50% do total) e ao mesmo tempo salvaguarda que a análise incidirá sobre transportes com uma tipologia de serviço semelhante, referentes “apenas” a transportes do tipo Nacional Terrestre (distribuição não capilar), com veículos de grande envergadura (33 paletes) e com destino na zona de Portugal continental.

Em termos gerais, a análise conta com cerca de 650 mil toneladas de produto distribuído, tendo um custo associado para a empresa de cerca de 7,5 milhões de €. Ao longo do ano a empresa recorreu a 46 transportadores diferentes para que fosse garantida a entrega das cargas dos 38.975 transportes, distribuídos pelos 18 diferentes distritos do País. Existindo uma grande diversidade de desempenhos e quotas atribuídas aos 46 transportadores, que serão alvo de estudo de seguida.

Quadro XXXIII – Parâmetros usados na análise quotas transportadores 2011

Centro	(Tudo)
Região	(Tudo)
Mês (Fixação Preço)	(Tudo)
Tipologia Veiculo	33
Tipo de Transporte	Nacional terrestre
País	PT - Continental
Tipo de contrato	(Tudo)
Tipo de Remessa	(Tudo)
Tipo produto Carga	(Tudo)
Identificação externa	(Tudo)

Quadro XXXIV– Grandeza de valores da análise quotas transportadores 2011

Total N° Transportes	38.975
N° de Transportadores Usados	46
Total Nacional Terrestre Custo Unitário (por Kg/Lt)	0,01127 €
Total Quantidade Entregue (Kg)	665.038.390
Valor líquido S/IVA	7.495.467 €

Quadro XXXV – Número de Transportes por Região

Região	Nº Transporte
Lisboa	15.056
Porto	11.903
Santarém	3.120
Braga	2.679
Setúbal	1.403
Aveiro	1.401
Faro	669
Castelo Branco	591
Coimbra	519
Leiria	511
Viseu	423
Bragança	154
Vila Real	152
Beja	150
Évora	97
Guarda	94
Viana do Castelo	43
Portalegre	10
Total Geral	38.975

5.4. Mapa Quotas de Transportadores 2011

Apresentação:

O mapa quotas de transportes 2011 é o resultado da agregação de diversos dados retirados da base de dados construída para esta análise. Conseguindo exibir os a totalidade dos transportadores usados pela empresa segundo:

- Nº de transportes efetuados em 2011;
- % de Nº de transportes que detêm face ao total;
- Quantidade entregue;
- Valor líquido despendido;

- Volume real transportado;
- Média de volume real por transporte;
- % Taxa de ocupação média;
- Custo unitário realizado (desempenho);
- Poupança por cada redução de “0,001” no custo unitário.

Para além dos campos referidos anteriormente, ainda constam do mapa quotas de transportadores 2011:

- % de transportes acumulado;
- % de transportadores acumulados.

Sendo estes últimos 2 referidos campos, de natureza mais organizativa do mapa, como forma de posteriormente permitir por exemplo a implementação de uma análise ABC às quotas de transportadores utilizados pela empresa em 2011.

A visualização do mapa permite ao gestor de uma forma rápida e acessível ter acesso a uma grande quantidade de informação, que fora previamente compilada e organizada. Permitindo ter a noção dos diferentes transportadores envolvidos, da grandeza de transportes atribuídos (quotas) a cada um desses mesmos transportadores, bem como o desempenho que estes obtiveram aquando a realização dos serviços.

Quadro XXXVI – Mapa Quotas Transportadores 2011

Transportadores	Nº transporte	% Transporte	Qtd Entregue ZKL	Valor Líquido	Volume Real (ZPA)	Volume Real/Transporte	%Tx Ocup	Custo Unitário	Poupança "0,001" CU	% Transportes Acum.	% Transportadores Acum.
TRANSPORTES FLORENCIO SILVA,S.A.	4.124	10,58%	71.302.322	881.071 €	123.960	30,1	91,1%	0,012	71.302 €	10,58%	2,17%
LUIS SIMOES LOGISTICA INTEGRADA,S.A	2.650	6,80%	50.999.361	575.643 €	75.219	28,4	86,0%	0,011	50.999 €	17,38%	4,35%
TJA-TRANSPORTES J.AMARAL,S.A.	2.626	6,74%	32.679.189	516.301 €	70.750	26,9	81,6%	0,016	32.679 €	24,12%	6,52%
TRANSPORTES QUIM SOUSA,Lda	2.505	6,43%	46.274.423	303.221 €	69.920	27,9	84,6%	0,007	46.274 €	30,55%	8,70%
FERNANDES & FERNANDES,Lda (TRANSP.)	2.363	6,06%	47.574.212	286.198 €	69.479	29,4	89,1%	0,006	47.574 €	36,61%	10,87%
AZEVEDOCARGO-TRANSPORTES INTER.,Lda	2.010	5,16%	33.318.911	567.797 €	55.581	27,7	83,8%	0,017	33.319 €	41,77%	13,04%
COSTA & BALEIA,Lda(TRANSP)	2.007	5,15%	39.250.100	367.205 €	58.279	29,0	88,0%	0,009	39.250 €	46,91%	15,22%
TRANSPORTES CENTRAIS ARRABÃES,Lda	1.947	5,00%	23.846.054	319.866 €	45.563	23,4	70,9%	0,013	23.846 €	51,91%	17,39%
TRACAR-TRANSP.CARGA COMERCIO,S.A.	1.575	4,04%	26.761.715	318.503 €	42.705	27,1	82,2%	0,012	26.762 €	55,95%	19,57%
TRANSLAURO-TRANSPORTES,Lda	1.497	3,84%	30.954.602	181.938 €	45.335	30,3	91,8%	0,006	30.955 €	59,79%	21,74%
TORRESTIR-TRANSP.NAC.INTERN.,S.A	1.481	3,80%	32.708.966	387.590 €	45.741	30,9	93,6%	0,012	32.709 €	63,59%	23,91%
TRANSPORTES VIEIRA VACAS,Lda	1.439	3,69%	27.434.599	299.824 €	38.985	27,1	82,1%	0,011	27.435 €	67,28%	26,09%
M.G.FERNANDES, UNIPESSOAL,Lda	1.285	3,30%	26.205.751	152.966 €	38.385	29,9	90,5%	0,006	26.206 €	70,58%	28,26%
PRODISTICA-LOGISTICA TRANSPORT.S.A.	1.255	3,22%	26.863.313	163.121 €	38.599	30,8	93,2%	0,006	26.863 €	73,80%	30,43%
TRANSPORTES MARIO CURTO,UNIP.Lda	1.174	3,01%	20.993.421	195.631 €	35.056	29,9	90,5%	0,009	20.993 €	76,81%	32,61%
SDF PORTUGAL-SERV.DIST.FRIGORIFICA,	1.140	2,92%	7.286.444	229.313 €	15.354	13,5	40,8%	0,031	7.286 €	79,74%	34,78%
TRANSPORTES ALMEIDA,Lda	972	2,49%	16.978.039	192.178 €	25.945	26,7	80,9%	0,011	16.978 €	82,23%	36,96%
TRANSP.LUIZ COSTA HERD.,Lda	913	2,34%	13.509.020	182.596 €	25.957	28,4	86,2%	0,014	13.509 €	84,57%	39,13%
OLANO-LOGISTICA FRIO,Lda	613	1,57%	3.094.124	144.739 €	7.082	11,6	35,0%	0,047	3.094 €	86,15%	41,30%
AR-TE-MAR,TRANSPORTES TRÂNSITOS,Lda	582	1,49%	10.366.523	126.109 €	15.081	25,9	78,5%	0,012	10.367 €	87,64%	43,48%
SIDNEYSSA-TRANSPORTES UNIPESS,Lda	471	1,21%	8.140.521	103.111 €	14.691	31,2	94,5%	0,013	8.141 €	88,85%	45,65%
LACTOMIMO-PROD.LACTEOS,Lda	387	0,99%	5.301.718	161.255 €	16.696	43,1	130,7%	0,030	5.302 €	89,84%	47,83%
TRANSP.NELSON SILVA & CARNEIRO,Lda	383	0,98%	6.593.942	83.446 €	9.545	24,9	75,5%	0,013	6.594 €	90,82%	50,00%
CARGAQUATRO-TRANSP.LOGISTICA,Lda	359	0,92%	5.598.355	156.005 €	8.738	24,3	73,8%	0,028	5.598 €	91,75%	52,17%
ARDISLOGIS-ARM.DIST.LOGISTICA,Lda	314	0,81%	798.754	23.676 €	1.740	5,5	16,8%	0,030	799 €	92,55%	54,35%
PATINTER-PORTUGUESA AUTO.TRANSPORTE	311	0,80%	5.018.146	85.066 €	9.149	29,4	89,1%	0,017	5.018 €	93,35%	56,52%
TRANSNIZA-SOC.TRANSPORTES,Lda	283	0,73%	5.092.499	47.385 €	7.902	27,9	84,6%	0,009	5.092 €	94,08%	58,70%
ILIDIO J.LUCAS-TRANSPORTES UNIP.Lda	280	0,72%	4.576.796	54.588 €	7.889	28,2	85,4%	0,012	4.577 €	94,79%	60,87%
HERMINIO MARQUES & BARRETO,Lda	278	0,71%	4.658.744	48.918 €	7.835	28,2	85,4%	0,011	4.659 €	95,51%	63,04%
TRANSPORTES DO LITORAL CENTRO,Lda	275	0,71%	4.853.315	46.484 €	7.853	28,6	86,5%	0,010	4.853 €	96,21%	65,22%
COSTERRESTE-TRANSP.MERCADORIAS,Lda	252	0,65%	4.197.976	53.540 €	7.619	30,2	91,6%	0,013	4.198 €	96,86%	67,39%
TERRA A TERRA-PRODUTOS AGRICOLAS,Ld	239	0,61%	4.032.334	50.306 €	6.562	27,5	83,2%	0,012	4.032 €	97,47%	69,57%
COOP.AGRIC.LAVRAD.VALE MONDEGO,CRL	199	0,51%	3.427.165	32.689 €	5.648	28,4	86,0%	0,010	3.427 €	97,98%	71,74%
TRANSPORTES RAINHO & PINHO,Lda	175	0,45%	3.072.793	37.504 €	4.718	27,0	81,7%	0,012	3.073 €	98,43%	73,91%
TRANSPORTES GLOBAIS TOCHA,Lda	170	0,44%	2.864.064	26.552 €	4.530	26,6	80,7%	0,009	2.864 €	98,87%	76,09%
TRANSAIRE-TRANSP.MERCADORIAS,Lda	162	0,42%	3.702.258	38.212 €	5.346	33,0	100,0%	0,010	3.702 €	99,28%	78,26%
EMPRESA TRANSPORTES ALVARO FIGUEIRE	70	0,18%	1.267.942	11.601 €	1.932	27,6	83,6%	0,009	1.268 €	99,46%	80,43%
TRANSPORTES ROSALIA,Lda	69	0,18%	925.054	15.182 €	1.863	27,0	81,8%	0,016	925 €	99,64%	82,61%
COOP.AGRIC.CON.MONTEMOR-O-VELHO,CRL	54	0,14%	904.385	10.705 €	1.399	25,9	78,5%	0,012	904 €	99,78%	84,78%
TRANSGANDARA TRANSP.GANDARA,Lda	47	0,12%	863.484	9.005 €	1.328	28,3	85,6%	0,010	863 €	99,90%	86,96%
TRANSPORTES JAULINO,Lda	12	0,03%	247.253	2.070 €	329	27,4	83,1%	0,008	247 €	99,93%	89,13%
TRANSPORTES DUARIANO,Lda	11	0,03%	217.645	2.289 €	317	28,8	87,3%	0,011	218 €	99,96%	91,30%
TRANSPORTES PAULO SILVESTRE,Lda	11	0,03%	202.103	2.522 €	309	28,1	85,1%	0,012	202 €	99,99%	93,48%
PRIMAFRIO,S.L.	3	0,01%	40.968	1.043 €	76	25,3	76,8%	0,025	41 €	99,99%	95,65%
TRANSPORTES MACHADO & BRITES,Lda	1	0,00%	21.084	257 €	31	31,0	93,9%	0,012	21 €	100,00%	97,83%
COTRAF-COMP.TRANSPORTES FRIO,Lda	1	0,00%	18.000	250 €	30	30,0	90,9%	0,014	18 €	100,00%	100,00%
Total Geral	38.975	100,00%	665.765.057	7.597.320 €	1.077.049	27,6	83,7%	0,011	665.765 €		

Análise geral do mapa:

Do mapa de quotas transportadores 2011 consegue-se desde logo ter a perceção que apesar de terem sido utilizados 46 transportadores diferentes ao longo do ano de 2011 para este tipo de serviço, a atribuição das cargas foi de certa forma centralizada num grupo restrito de transportadores, já que mais de metade das cargas (20.232) foi feita com apenas 8 dos 46 transportadores, deixando a restante metade das cargas para outros 38 transportadores.

Sendo importante para a empresa desde logo perceber se era essa a perceção que detinha do panorama da atribuição das cargas aos transportadores e claro está analisar as diferentes desempenhos dos transportadores a fim de perceber se a atribuição de cargas foi adequada.

No que diz respeito às % de taxas de ocupação e desempenhos de custo unitário por parte dos transportadores, as diferenças entre os diferentes transportadores são consideráveis.

Essas diferenças podem ser originadas por diversos motivos, tais como:

- Região de destino que o transportador tipicamente efetua (já que para determinadas zonas de destino, o número de transportador existentes é menor e com o preço por transporte mais elevado);
- Tipo de produto da carga (cargas que contenham produtos que necessitam de frio, tem necessidades mais exigentes que as cargas que “apenas” contem produtos do tipo ambiente);
- Número de clientes (embora estejamos a analisar cargas que na sua maioria são cargas diretas de um só cliente, algumas podem apresentar inclusivamente 3 clientes, o que pode encarecer o custo do serviço);
- Tipo de contrato (o contrato estabelecido com os diferentes transportadores difere, acarretando diferenças no preço do transporte).

Contudo, não obstante das referidas diferenças capazes de criar diferenças nos desempenhos dos diferentes transportadores, é necessário encontrar as diferenças no que diz respeito às variáveis do lado do transportador, ou seja, as variáveis que façam com que determinado transportador seja mais competitivo e atrativo em deterioramento de outros. É sobretudo essas variáveis do lado do transportador que o gestor que analisa as quotas dos transportadores deve ser capaz de descortinar, a fim de alocar as cargas aos transportadores

que apresentem melhores desempenhos e com isso garantir poupanças ao nível do custo nos transportes.

Análise ABC do mapa:

Esta análise bem no sentido de complementar a análise geral anteriormente realizada, já que pretende demonstrar a relação entre os números de transportes vs os transportes usados, a fim de se conseguir tirar ilações de como o equilíbrio está a ser realizado e de priorizar os transportadores por grupos de importâncias, que pode ser uma mais valia aquando a aplicação de medidas de melhorias.

O Quadro XXXVII demonstra os diferentes grupos criados: A, B, C e D, seguindo uma metodologia semelhante à usada pela análise ABC, sendo que as classes variam consoante a sua importância, da classe A mais importante até à classe D de menor importância. A segmentação por classes, permite agrupá-los por classes de importâncias e geri-los com rigores diferentes, já que a classe A merecerá uma maior atenção por parte do gestor, pois, é o grupo que contém os transportadores com maior peso no que diz respeito ao número de transportes que efetuam. Em teoria, se a mesma medida de melhoria for aplicada à classe A e à classe D, será na classe A que se registará um maior impacto.

Quadro XXXVII – Análise ABC quotas transportadores 2011

Contagem	Transportadores	Nº transporte	% Transporte	Qtd Entregue ZKL	Valor Líquido	Custo Unitário	% Transportes Acum.	% Transportadores Acum.	
1	TRANSPORTES FLORENCIO SILVA,S.A.	4.124	10,58%	71.302.322	881.071 €	0,012	10,58%	2,17%	A
2	LUIS SIMOES LOGISTICA INTEGRADA,S.A	2.650	6,80%	50.999.361	575.643 €	0,011	17,38%	4,35%	
3	TJA-TRANSPORTES J.AMARAL,S.A.	2.626	6,74%	32.679.189	516.301 €	0,016	24,12%	6,52%	
4	TRANSPORTES QUIM SOUSA,Lda	2.505	6,43%	46.274.423	303.221 €	0,007	30,55%	8,70%	
5	FERNANDES & FERNANDES,Lda (TRANSP.)	2.363	6,06%	47.574.212	286.198 €	0,006	36,61%	10,87%	
6	AZEVEDOCARGO-TRANSPORTES INTER.,Lda	2.010	5,16%	33.318.911	567.797 €	0,017	41,77%	13,04%	
7	COSTA & BALEIA,Lda(TRANSP)	2.007	5,15%	39.250.100	367.205 €	0,009	46,91%	15,22%	
8	TRANSPORTES CENTRAIS ARRABÃES,Lda	1.947	5,00%	23.846.054	319.866 €	0,013	51,91%	17,39%	
9	TRACAR-TRANSP.CARGA COMERCIO,S.A.	1.575	4,04%	26.761.715	318.503 €	0,012	55,95%	19,57%	B
10	TRANSLAURO-TRANSPORTES,Lda	1.497	3,84%	30.954.602	181.938 €	0,006	59,79%	21,74%	
11	TORRESTIR-TRANSP.NAC.INTERN.,S.A	1.481	3,80%	32.708.966	387.590 €	0,012	63,59%	23,91%	
12	TRANSPORTES VIEIRA VACAS,Lda	1.439	3,69%	27.434.599	299.824 €	0,011	67,28%	26,09%	
13	M.G.FERNANDES, UNIPESSOAL,Lda	1.285	3,30%	26.205.751	152.966 €	0,006	70,58%	28,26%	
14	PRODISTICA-LOGISTICA TRANSPORT.S.A.	1.255	3,22%	26.863.313	163.121 €	0,006	73,80%	30,43%	
15	TRANSPORTES MARIO CURTO, UNIP.Lda	1.174	3,01%	20.993.421	195.631 €	0,009	76,81%	32,61%	
16	SDF PORTUGAL-SERV.DIST.FRIGORIFICA,	1.140	2,92%	7.286.444	229.313 €	0,031	79,74%	34,78%	
17	TRANSPORTES ALMEIDA,Lda	972	2,49%	16.978.039	192.178 €	0,011	82,23%	36,96%	C
18	TRANSP.LUIZ COSTA HERD.,Lda	913	2,34%	13.509.020	182.596 €	0,014	84,57%	39,13%	
19	OLANO-LOGISTICA FRIO,Lda	613	1,57%	3.094.124	144.739 €	0,047	86,15%	41,30%	
20	AR-TE-MAR,TRANSPORTES TRÂNSITOS,Lda	582	1,49%	10.366.523	126.109 €	0,012	87,64%	43,48%	
21	SIDNEYSSA-TRANSPORTES UNIPESS,Lda	471	1,21%	8.140.521	103.111 €	0,013	88,85%	45,65%	
22	LACTOMIMO-PROD.LACTEOS,Lda	387	0,99%	5.301.718	161.255 €	0,030	89,84%	47,83%	
23	TRANSP.NELSON SILVA & CARNEIRO,Lda	383	0,98%	6.593.942	83.446 €	0,013	90,82%	50,00%	
24	CARGAQUATRO-TRANSP.LOGISTICA,Lda	359	0,92%	5.598.355	156.005 €	0,028	91,75%	52,17%	
25	ARDISLOGIS-ARM.DIST.LOGISTICA,Lda	314	0,81%	798.754	23.676 €	0,030	92,55%	54,35%	
26	PATINTER-PORTUGUESA AUTO.TRANSPORTE	311	0,80%	5.018.146	85.066 €	0,017	93,35%	56,52%	
27	TRANSNIZA-SOC.TRANSPORTES,Lda	283	0,73%	5.092.499	47.385 €	0,009	94,08%	58,70%	
28	ILIDIO J.LUCAS-TRANSPORTES UNIP.Lda	280	0,72%	4.576.796	54.588 €	0,012	94,79%	60,87%	
29	HERMINIO MARQUES & BARRETO,Lda	278	0,71%	4.658.744	48.918 €	0,011	95,51%	63,04%	D
30	TRANSPORTES DO LITORAL CENTRO,Lda	275	0,71%	4.853.315	46.484 €	0,010	96,21%	65,22%	
31	COSTERRESTE-TRANSP.MERCADORIAS,Lda	252	0,65%	4.197.976	53.540 €	0,013	96,86%	67,39%	
32	TERRA A TERRA-PRODUTOS AGRICOLAS,Ld	239	0,61%	4.032.334	50.306 €	0,012	97,47%	69,57%	
33	COOP.AGRIC.LAVRAD.VALE MONDEGO,CRL	199	0,51%	3.427.165	32.689 €	0,010	97,98%	71,74%	
34	TRANSPORTES RAINHO & PINHO,Lda	175	0,45%	3.072.793	37.504 €	0,012	98,43%	73,91%	
35	TRANSPORTES GLOBAIS TOCHA,Lda	170	0,44%	2.864.064	26.552 €	0,009	98,87%	76,09%	
36	TRANSAIRE-TRANSP.MERCADORIAS,Lda	162	0,42%	3.702.258	38.212 €	0,010	99,28%	78,26%	
37	EMPRESA TRANSPORTES ALVARO FIGUEIRE	70	0,18%	1.267.942	11.601 €	0,009	99,46%	80,43%	
38	TRANSPORTES ROSALIA,Lda	69	0,18%	925.054	15.182 €	0,016	99,64%	82,61%	
39	COOP.AGRIC.CON.MONTEMOR-O-VELHO,CRL	54	0,14%	904.385	10.705 €	0,012	99,78%	84,78%	
40	TRANSANDARA TRANSP.GANDARA,Lda	47	0,12%	863.484	9.005 €	0,010	99,90%	86,96%	
41	TRANSPORTES JAULINO,Lda	12	0,03%	247.253	2.070 €	0,008	99,93%	89,13%	
42	TRANSPORTES DUARIANO,Lda	11	0,03%	217.645	2.289 €	0,011	99,96%	91,30%	
43	TRANSPORTES PAULO SILVESTRE,Lda	11	0,03%	202.103	2.522 €	0,012	99,99%	93,48%	
44	PRIMAFRIO,S.L.	3	0,01%	40.968	1.043 €	0,025	99,99%	95,65%	
45	TRANSPORTES MACHADO & BRITES,Lda	1	0,00%	21.084	257 €	0,012	100,00%	97,83%	
46	COTRAF-COMP.TRANSPORTES FRIO,Lda	1	0,00%	18.000	250 €	0,014	100,00%	100,00%	
Total Geral		38.975	100,00%	665.765.057	7.597.320 €	0,011			

Com o uso da metodologia da análise ABC, conseguiu-se verificar que com apenas 17,39% dos transportadores (8 em 46), realizou-se 51,91% das cargas (20.232 em 38.975), ou seja, bastaram 8 transportadores para que mais de metade dos transportes fossem realizados, sendo este grupo classificado como “classe A”. Já com a adição da classe B à classe A, consegue-se realizar 79,74% dos transportes (31.078 em 38.975) com 34,78% dos transportadores (16 em 46). Ao adicionarmos desta feita a classe C às anteriores classes, obtêm-se 94,79% dos transportes (36.946 em 38.975) com a utilização de 60,87% de transportadores (28 em 46). Por fim, tem-se a classe D que representa apenas 5,21% dos transportes, sendo contudo realizados por 39,13% dos transportadores (18 em 46).

Quadro XXXVIII – Quadro Resumo Classes Análise ABC

Classes	Nº transportes Acum.	Nº transportadores Acum.	% Transportes Acum.	% Transportadores Acum.	Incremento % Transportes	Incremento % Transportadores
A	20.232	8	51,91%	17,39%	51,91%	17,39%
B	31.078	16	79,74%	34,78%	27,83%	17,39%
C	36.946	28	94,79%	60,87%	15,06%	26,09%
D	38.975	46	100,00%	100,00%	5,21%	39,13%

Nas classes A e B (sobretudo A) tem-se com um pequeno incremento no número de transportadores, um grande impacto no número de transportes realizados, já por sua vez, nas classes C e D (sobretudo D), tem-se a situação inversa, pois, nem com um grande incremento no número de transportadores se verifica um grande incremento no número de transportes realizados. Sendo revelador que as classes C e D são de pouca importância, no que diz respeito ao peso que os transportadores representam nas quotas de transportadores 2011.

Este equilíbrio de transportadores deverá ser tido em conta por parte da empresa, pois a empresa usa um modelo de quotas de transportadores em que com apenas 8 transportadores consegue assegurar um maior número de transportes do que com os restantes 38 transportadores somados. Devendo-se questionar se este modelo mais centralizado é o que a empresa pretende e se a minoria de transportadores que efetua mais de metade dos transportes, são de facto os transportadores mais indicados, no que diz respeito a um binómio de desempenho de custo e de nível de qualidade.

5.5. Análise de transportes por região

Nesta análise pretende-se dar a conhecer uma outra visão do mapa de quotas transportadores 2011, podendo-se visualizar como está o equilíbrio dos transportadores no que diz respeito às regiões de destino das cargas.

Permitindo desagregar um pouco mais o montante do número de transportes, que havia sido apresentado no mapa quotas transportadores 2011 no seu todo, de forma agregada. Para além disso, esta análise de transportes insere-se em um conjunto de mais outras duas análises por região, que se complementam entre si, proporcionando assim aos gestores da empresa que identifiquem e apliquem propostas de melhoria ao atual funcionamento da atribuição de cargas aos transportadores. As referidas análises por região são:

- Análise de transportes;
- Análise de custos unitários;
- Análise de valores líquidos por transporte.

Quadro XXXIX – Análise transportes por região

Nº de transportes	Região																		Total	% Entregas	Regiões
Transportadores	Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Lisboa	Portalegre	Porto	Santarém	Setúbal	Viana do Castelo	Vila Real	Viseu	Geral		
TRANSPORTES FLORENCIO SILVA, S.A.	12	6	1			10	1	5		3	1.818		617	1.539	112				4.124	10,6%	11
LUIS SIMOES LOGISTICA INTEGRADA, S.A	13	12	118		4	13	4	37		2	1.788		385	13	248			5	2.650	6,8%	15
TJA-TRANSPORTES J. AMARAL, S.A.	27	15	152		1	3	5	22		5	1.118		842	134	46		1	2	2.626	6,7%	15
TRANSPORTES QUIM SOUSA, Lda	5		507	9							1		1.968				6	9	2.505	6,4%	7
FERNANDES & FERNANDES, Lda (TRANSP.)	11		481	5		2							1.845				12	7	2.363	6,1%	7
AZEVEDOCARGO-TRANSPORTES INTER., Lda	156	30	1			23	19	8		13	1.332			88	340				2.010	5,2%	10
COSTA & BALEIA, Lda (TRANSP)		1	7		1	10		4		4	1.499		20	271	190				2.007	5,1%	10
TRANSPORTES CENTRAIS ARRABÃES, Lda	609		153		49	184			8	19	103		691	25	9			97	1.947	5,0%	11
TRACAR-TRANSP. CARGA COMERCIO, S.A.	10		40		1	3		20		5	963		508	10	15				1.575	4,0%	10
TRANSLAURO-TRANSPORTES, Lda	9		285	3									1.197				3		1.497	3,8%	5
TORRESTIR-TRANSP. NAC. INTERN., S.A	2	1	4								1.334		33	3	103			1	1.481	3,8%	8
TRANSPORTES VIEIRA VACAS, Lda	27	56	3		3	15	39	117		18	674	1	47	274	158			6	1.439	3,7%	15
M.G.FERNANDES, UNIPESOA, Lda	3		298	3									970				10	1	1.285	3,3%	6
PRODISTICA-LOGISTICA TRANSPORT, S.A.	2	1	507	1							39		692	4	6		3		1.255	3,2%	9
TRANSPORTES MARIO CURTO, UNIP, Lda	293		7		1	138				1			731					3	1.174	3,0%	7
SDF PORTUGAL-SERV. DIST. FRIGORIFICA,								248		157	704			2	29				1.140	2,9%	5
TRANSPORTES ALMEIDA, Lda	98	3	34	1	31	95	15		4	93	133		137	290	1			37	972	2,5%	14
TRANSP. LUIZ COSTA HERD., Lda	10		3			3		1		1	825		1	59	8			2	913	2,3%	10
OLANO-LOGISTICA FRIO, Lda					494			2	82		16	9		1				9	613	1,6%	7
AR-TE-MAR, TRANSPORTES TRÂNSITOS, Lda		2				6	4			9	492			40	29				582	1,5%	7
SIDNEYSSA-TRANSPORTES UNIPES, Lda											415		5	40	11				471	1,2%	4
LACTOMIMO-PROD. LACTEOS, Lda		3						2			375		1	5	1				387	1,0%	6
TRANSP. NELSON SILVA & CARNEIRO, Lda	1		30	132									88				132		383	1,0%	5
CARGAQUATRO-TRANSP. LOGISTICA, Lda		19					10	202			124			3	1				359	0,9%	6
ARDISLOGIS-ARM. DIST. LOGISTICA, Lda											257				57				314	0,8%	2
PATINTER-PORTUGUESA AUTO. TRANSPORTE											304		7						311	0,8%	2
TRANSNIZA-SOC. TRANSPORTES, Lda	10		9			5					2		255					2	283	0,7%	6
ILIDIO J. LUCAS-TRANSPORTES UNIP, Lda	11		3			3				4			67	191				1	280	0,7%	7
HERMINIO MARQUES & BARRETO, Lda	18		7		2	2				2	4		155	86				2	278	0,7%	9
TRANSPORTES DO LITORAL CENTRO, Lda	2		10								5		257		1				275	0,7%	5
COSTERRESTE-TRANSP. MERCADORIAS, Lda	1									1	226		5	9	10				252	0,6%	6
TERRA A TERRA-PRODUTOS AGRICOLAS, Ld	1		1		1	3				4	193		2	14	19			1	239	0,6%	10
COOP. AGRIC. LAVRAD. VALE MONDEGO, CRL	2		6								1		190						199	0,5%	4
TRANSPORTES RAINHO & PINHO, Lda	2					1				6	150			11	5				175	0,4%	6
TRANSPORTES GLOBAIS TOCHA, Lda	2		11								1		156						170	0,4%	4
TRANSAIRE-TRANSP. MERCADORIAS, Lda										162									162	0,4%	1
EMPRESA TRANSPORTES ALVARO FIGUEIRE	62				3										1			4	70	0,2%	4
TRANSPORTES ROSALIA, Lda											68			1					69	0,2%	2
COOP. AGRIC. CON. MONTEMOR-O-VELHO, CRL											49			3	2				54	0,1%	3
TRANSGANDARA TRANSP. GANDARA, Lda	1		1							1	22		20	1	1				47	0,1%	7
TRANSPORTES JAULINO, Lda	1												11						12	0,0%	2
TRANSPORTES DUARIANO, Lda											11								11	0,0%	1
TRANSPORTES PAULO SILVESTRE, Lda											8			3					11	0,0%	2
PRIMAFRIO, S.L		1						1			1								3	0,0%	3
TRANSPORTES MACHADO & BRITES, Lda										1									1	0,0%	1
COTRAF-COMP. TRANSPORTES FRIO, Lda											1								1	0,0%	1
Total Geral	1.401	150	2.679	154	591	519	97	669	94	511	15.056	10	11.903	3.120	1.403	43	152	423	38.975	100,0%	18
Nº Transportadores Usados	29	13	26	7	12	18	8	13	3	21	36	2	30	27	25	8	6	14	46		
% Transportadores Usados / Região	63,0%	28,3%	56,5%	15,2%	26,1%	39,1%	17,4%	28,3%	6,5%	45,7%	78,3%	4,3%	65,2%	58,7%	54,3%	17,4%	13,0%	30,4%	100,0%		
% Transportador Predominante / Região	43,5%	37,3%	18,9%	85,7%	83,6%	35,5%	40,2%	37,1%	87,2%	31,7%	12,1%	90,0%	16,5%	49,3%	24,2%	27,9%	86,8%	59,8%	10,6%		
% Transportes Região / Total	3,6%	0,4%	6,9%	0,4%	1,5%	1,3%	0,2%	1,7%	0,2%	1,3%	38,6%	0,0%	30,5%	8,0%	3,6%	0,1%	0,4%	1,1%	100,0%		

Análise transportes esporádicos:

No Quadro XXXIX foram realçados as regiões onde determinados transportadores fizeram \leq do que 5 transportes, realçando assim transportes que foram efetuados de forma esporádica e conforme se pode evidenciar o número de transportes esporádicos foi considerável.

Número de regiões por transportador:

Para além disso, o quadro evidencia desde logo uma grande variedade de perfis, pois, se analisarmos o número de regiões que os transportadores realizam, tem-se casos em que realizam apenas transportes numa região e noutros casos em que só um transportador realiza transportes em 15 das 18 regiões existentes. Ou seja, a centralização na atribuição de cargas a um grupo restrito de transportadores (facto que fora evidenciado aquando a análise do mapa quotas transportadores 2011), tem desde logo aqui presente um dos seus efeitos, já que faz com que os transportadores de maior peso acabem por obter cargas para diversas regiões do país.

Essa disparidade de perfis e sobretudo nos casos de transportadores com cargas para muitas regiões diferentes, são desde logo indícios de pontos possíveis de serem melhorados, já que é de esperar que o mesmo transportador não consiga obter índices de desempenhos elevados para todas as regiões do país. Pois, existem variáveis que fazem com que os transportadores apresentem desempenhos diferentes consoante a região de destino:

- Distância da sede do transportador ao destino;
- Quilómetros efetuados (gastos com combustíveis e manutenção);
- Zona de influência do transportador;
- Ter serviço de transporte no regresso;
- Janelas temporais de entrega;
- Gastos com portagens.

Número de transportadores por região:

Outra possível análise que se pode realizar visualizando os resultados obtidos no Quadro XL diz respeito ao número de transportadores por região, no sentido de avaliar se a empresa utilizou um modelo centralizado atribuindo a poucos transportadores as cargas de determinada região e/ou utilizou um transportador predominante por região, tendo esse tipo de políticas os seus benefícios e ao mesmo tempo contra partidas.

Quadro XL – Quadro resumo número transportadores usados por região

Região	Nº Transportadores Usados	Nº Transportadores Esporádicos	Nº Transportadores Sem Esporádicos
Lisboa	36	8	28
Porto	30	5	25
Aveiro	29	13	16
Santarém	27	10	17
Braga	26	8	18
Setúbal	25	8	17
Leiria	21	13	8
Coimbra	18	9	9
Viseu	14	9	5
Beja	13	7	6
Faro	13	6	7
Castelo Branco	12	9	3
Évora	8	4	4
Viana do	8	4	4
Bragança	7	5	2
Vila Real	6	3	3
Guarda	3	1	2
Portalegre	2	1	1

Do Quadro XL pode-se visualizar que existe inclusive 6 regiões (Lisboa, Porto, Aveiro, Santarém, Braga e Setúbal) que em 2011 foram servidas por mais de metade do número total de transportadores que a empresa usou em 2011 (46 no total). Já em regiões como: Évora, Viana do Castelo, Bragança, Vila Real, Guarda e Portalegre, o número de transportadores usados não chegaram a 10, espelhando bem a diferença de critérios usados aquando a alocação de cargas a transportadores consoante a região de destino. Ainda assim, essa diferença do número de transportadores usados pode ser explicada se tivermos em conta o número de transportes que existiram nas diferentes regiões, já que de uma forma geral as regiões com maior número de transportadores usados são precisamente as que obtiveram um maior número de transportes e por sua vez as regiões com menor número de transportadores usados correspondem a regiões onde se registaram valores baixos de números de transportes.

Não esquecer de referir a existência dos já identificados transportes esporádicos, que causam “ruído” aquando a leitura do mapa, daí ser necessário ter sempre em conta a sua existência e como que filtrar os valores que advêm dos transportes esporádicos.

O Quadro XL facilita essa filtragem, já que expõe o número de transportes esporádicos existentes, permitindo assim chegar a um valor de transportes usados “mais real” (“número de transportes usados sem esporádicos”). A exemplo disso tem-se a região de Aveiro que se olharmos para os transportadores usados aparece ordenada como sendo a 3ª região com um maior número de transportadores usados, porém se a filtragem dos transportadores esporádicos for feita, a região deixa de ser a 3ª região com um maior número de transportadores para ser a 6ª classificada.

De uma forma geral pode-se afirmar que o número de transportadores usados por região se relaciona com a gradeza de número de transportes existentes em cada uma das regiões, ou seja, quanto maior o número de transportes maior será o número de transportadores usados e vice-versa, contudo existem algumas exceções, pois, as regiões que obtiveram um número de transportes num grupo entre os 400 e 700 (Castelo Branco, Coimbra, Faro, Leiria e Viseu) usaram entre 12 e 21 transportadores, evidenciando que a política de atribuição de cargas não foi a mesma, embora a grandeza do número de transportes fosse semelhante.

Por fim, temos um outro parâmetro que fora discriminado no Quadro XLI, que diz respeito a % atribuída ao maior transportador da região, parâmetro esse que permite visualizar se a empresa recorreu a uma política de transportador predominante em determinadas regiões.

Quadro XLI – Quadro resumo das % dos transportadores predominantes

Região	% Transportador Predominante / Região
Portalegre	90,0%
Guarda	87,2%
Vila Real	86,8%
Bragança	85,7%
Castelo Branco	83,6%
Viseu	59,8%
Santarém	49,3%
Aveiro	43,5%
Évora	40,2%
Beja	37,3%
Faro	37,1%
Coimbra	35,5%
Leiria	31,7%
Viana do Castelo	27,9%
Setúbal	24,2%
Braga	18,9%
Porto	16,5%
Lisboa	12,1%



Para além do panorama já referido quanto ao equilíbrio do número de transportadores usados por região, tem-se agora uma nova perspectiva a do transportador predominante por região e a sua respetiva quota-parte no que diz respeito a % de número de transportes com que ficou.

5.6. Análise desempenhos custo unitários por região

Esta análise tem um propósito diferenciador face às anteriores análises, já que esta incide com maior preponderância nos desempenhos dos transportadores.

O Quadro XLII foi elaborado de forma a permitir uma leitura intuitiva de diversos aspetos, tais como:

- Transportadores ordenados por ordem decrescente de números de transportes efetuados no ano de 2011;
- Assinalados a sombreado amarelo os transportes que ocorreram de forma esporádica;
- Valores de custo unitários superiores à média de determinada região encontram-se assinalados a vermelho e negrito.

Esse conjunto de implementações no quadro, permite analisar o panorama geral, no que diz respeito aos desempenhos de custo unitário que os transportadores usados pela empresa em 2011 obtiveram.

O quadro contempla ainda referências ao número de transportadores com custo unitário acima da média por cada região, sendo inclusivamente possível relacionar esse fator com o número total de transportadores usados em cada região.

Quadro XLII – Análise custos unitários por regiões

Custo Unitário	Região																		Total Geral
Transportador	Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Lisboa	Portalegre	Porto	Santarém	Setúbal	Viana do Castelo	Vila Real	Viseu	
TRANSPORTES FLORENCIO SILVA, S.A.	0,018	0,023	0,015			0,014	0,027	0,027		0,014	0,013		0,016	0,011	0,009	0,008	0,013	0,014	0,012
LUIS SIMOES LOGISTICA INTEGRADA, S.A	0,008	0,028	0,006		0,020	0,013	0,026	0,030		0,014	0,012		0,006	0,012	0,014	0,008	0,013	0,014	0,011
TJA-TRANSPORTES J.AMARAL, S.A.	0,011	0,028	0,036		0,018	0,011	0,015	0,033		0,020	0,014		0,016	0,012	0,014	0,007	0,015	0,028	0,016
TRANSPORTES QUIM SOUSA, Lda	0,006		0,007	0,019							0,010		0,006			0,008	0,014		0,007
FERNANDES & FERNANDES, Lda (TRANSP.)	0,007		0,007	0,017		0,008							0,006			0,008	0,018		0,006
AZEVEDOCARGO-TRANSPORTES INTER., Lda	0,040	0,024	0,099			0,013	0,020	0,029		0,018	0,017			0,013	0,014	0,008			0,017
COSTA & BALEIA, Lda (TRANSP)		0,013	0,010		0,012	0,010		0,016		0,008	0,010		0,012	0,007	0,007			0,014	0,009
TRANSPORTES CENTRAIS ARRABÃES, Lda	0,013		0,029		0,021	0,010			0,015	0,013	0,012		0,013	0,018	0,015				0,013
TRACAR-TRANSP.CARGA COMERCIO, S.A.	0,007		0,007		0,018	0,010		0,027		0,010	0,014		0,008	0,013	0,013				0,012
TRANSLAURO-TRANSPORTES, Lda	0,007		0,006	0,024									0,006			0,007			0,006
TORRESTIR-TRANSP.NAC.INTERN., S.A	0,007	0,027	0,014								0,012		0,012	0,012	0,013			0,016	0,012
TRANSPORTES VIEIRA VACAS, Lda	0,010	0,026	0,006		0,014	0,010	0,031	0,023		0,012	0,010	0,031	0,010	0,008	0,009	0,007		0,013	0,011
M.G.FERNANDES, UNIPESOA, Lda	0,005		0,006	0,019									0,006			0,007	0,023		0,006
PRODISTICA-LOGISTICA TRANSPORT, S.A.	0,009	0,037	0,006	0,037							0,012		0,005	0,012	0,015	0,008			0,006
TRANSPORTES MARIO CURTO, UNIP, Lda	0,007		0,013		0,019	0,011				0,011			0,010					0,012	0,009
SDF PORTUGAL-SERV.DIST.FRIGORIFICA,								0,055		0,066	0,022			0,021	0,047				0,031
TRANSPORTES ALMEIDA, Lda	0,009	0,037	0,008	0,015	0,019	0,010	0,025		0,016	0,014	0,013		0,007	0,012	0,016			0,014	0,011
TRANSP.LUIZ COSTA HERD., Lda	0,007		0,028			0,011		0,028		0,011	0,013		0,018	0,021	0,015			0,013	0,014
OLANO-LOGISTICA FRIO, Lda					0,055			0,022	0,032		0,018	0,026		0,024				0,018	0,047
AR-TE-MAR, TRANSPORTES TRÁNSITOS, Lda		0,027				0,019	0,021			0,013	0,012			0,012	0,015				0,012
SIDNEYSSA-TRANSPORTES UNIPES, Lda											0,013		0,009	0,013	0,014				0,013
LACTOMIMO-PROD.LACTEOS, Lda		0,045						0,024			0,031		0,012	0,012	0,016				0,030
TRANSP.NELSON SILVA & CARNEIRO, Lda	0,012		0,007	0,015									0,007				0,015		0,013
CARGAQUATRO-TRANSP.LOGISTICA, Lda		0,029					0,039	0,035			0,016			0,019	0,017				0,028
ARDISLOGIS-ARM.DIST.LOGISTICA, Lda											0,027				0,045				0,030
PATINTER-PORTUGUESA AUTO.TRANSPORTE											0,017		0,008						0,017
TRANSNIZA-SOC.TRANSPORTES, Lda	0,008		0,017			0,009					0,010		0,009					0,012	0,009
ILIDIO J.LUCAS-TRANSPORTES UNIP, Lda	0,010		0,021			0,011				0,013			0,010	0,013				0,028	0,012
HERMINIO MARQUES & BARRETO, Lda	0,007		0,015		0,020	0,026				0,017	0,012		0,010	0,012				0,016	0,011
TRANSPORTES DO LITORAL CENTRO, Lda	0,016		0,015								0,011		0,009		0,067				0,010
COSTERRESTE-TRANSP.MERCADORIAS, Lda	0,007									0,019	0,013		0,009	0,012	0,014				0,013
TERRA A TERRA-PRODUTOS AGRICOLAS, Ld	0,027		0,014		0,057	0,015				0,022	0,012		0,008	0,015	0,015			0,021	0,012
COOP.AGRIC.LAVRAD.VALE MONDEGO, CRL	0,011		0,015								0,010		0,009						0,010
TRANSPORTES RAINHO & PINHO, Lda	0,008					0,009				0,017	0,012			0,013	0,015				0,012
TRANSPORTES GLOBAIS TOCHA, Lda	0,018		0,014							0,010			0,009						0,009
TRANSAIRE-TRANSP.MERCADORIAS, Lda									0,010										0,010
EMPRESA TRANSPORTES ALVARO FIGUEIRE	0,008				0,017										0,017			0,013	0,009
TRANSPORTES ROSALIA, Lda											0,016			0,040					0,016
COOP.AGRIC.CON.MONTEMOR-O-VELHO, CRL											0,012			0,011	0,015				0,012
TRANSGANDARA TRANSP.GANDARA, Lda	0,016		0,012							0,011	0,011		0,009	0,011	0,013				0,010
TRANSPORTES JAULINO, Lda	0,011												0,008						0,008
TRANSPORTES DUARIANO, Lda											0,011								0,011
TRANSPORTES PAULO SILVESTRE, Lda											0,013			0,011					0,012
PRIMAFRIO, S.L		0,042						0,029			0,015								0,025
TRANSPORTES MACHADO & BRITES, Lda										0,012									0,012
COTRAF-COMP.TRANSPORTES FRIO, Lda											0,014								0,014
Total Geral	0,011	0,027	0,007	0,016	0,040	0,011	0,026	0,035	0,026	0,012	0,013	0,026	0,008	0,011	0,012	0,007	0,015	0,017	0,011
Valor Líquido S/IVA	218.375 €	45.093 €	338.289 €	36.863 €	156.417 €	90.648 €	32.069 €	325.266 €	12.124 €	74.895 €	3.390.845 €	3.773 €	1.665.045 €	662.518 €	327.457 €	5.997 €	38.046 €	71.747 €	7.495.467 €
Qnts Entregues	19.567.705	1.698.486	46.696.053	2.336.792	3.892.138	8.498.826	1.218.224	9.377.379	473.823	6.028.691	253.189.013	146.267	216.451.225	60.184.208	27.739.712	807.948	2.530.822	4.201.079	665.038.390
Nº Transportadores Usados	29	13	26	7	12	18	8	13	3	21	36	2	30	27	25	8	6	14	46
Nº Transportadores com CU acima da Média	8	8	18	5	2	9	3	2	1	13	13	1	22	25	22	4	2	4	28
% Transportadores com CU acima da Média	27,6%	61,5%	69,2%	71,4%	16,7%	50,0%	37,5%	15,4%	33,3%	61,9%	36,1%	50,0%	73,3%	92,6%	88,0%	50,0%	33,3%	28,6%	60,9%
Poupança por cada redução CU em 0,001	19.568 €	1.698 €	46.696 €	2.337 €	3.892 €	8.499 €	1.218 €	9.377 €	474 €	6.029 €	253.189 €	146 €	216.451 €	60.184 €	27.740 €	808 €	2.531 €	4.201 €	665.038 €

É importante desde logo referir que o Quadro XLII é bastante geral, já que mostra as diferentes regiões de Portugal continental, como tal, torna-se indispensável o uso complementar de outros elementos aquando uma análise mais aprofundada (como por exemplo associar o número de transporte ao valor de custo unitário em questão), para além disso, a análise mais detalhada deve ser realizada região a região para que o objeto de estudo esteja focalizado em parâmetros semelhantes.

Da leitura do quadro pode-se observar que os 3 transportadores mais representativos em termos de números de transportes efetuados, tiveram desempenhos de custo unitário total superiores ao custo unitário médio total (de aproximadamente 0,011€ Kg/L). Sendo um fator a ter em conta pois, seria de esperar ou pelo menos de desejar, que os transportadores com desempenhos melhores obtivessem um maior número de cargas alocadas.

Contudo, existe diversos fatores que podem estar na origem para que os 3 transportadores mais utilizados apresentem desempenhos de custos unitários “elevadas”, desde logo a dispersão de zonas de destino que estes transportadores efetuaram no decorrer do ano de 2011, sendo que por si só certas regiões acarretam custos maiores, com a agravante que o transportador ao ir a tantas regiões destino diferente não consegue ser o mais competitivo e especializado em todas.

Um outro fator que pode ser tido em conta para além da dispersão de regiões destino, é o facto de serem transportadores de grande dimensão e como tal apresentam uma maior capacidade, disponibilidade e flexibilidade para receber um maior número de cargas por parte da empresa, fazendo com que o critério de atribuição de cargas ao transportador de melhor desempenho não seja totalmente respeitada.

Existe ainda critérios ao nível de níveis de serviço (cumprimento de janelas horárias dos clientes, níveis de conformidade dos veículos, cumprimentos das normas de qualidade, etc) que influenciam a escolha do transportador aquando a atribuição da carga, e o Quadro XLII não tem em conta esse tipo de critérios de níveis de serviço.

Mesmo excluindo os transportes que foram efetuados de forma esporádica, verificam-se muitos casos de transportadores a realizarem transportes em dadas regiões com desempenhos desajustados. Ainda assim, tal facto seria de esperar já que estamos a observar um espaço temporal considerável (ano de 2011), onde a grandeza de transportes efetuados ronda os



40.000, existindo uma clara tendência para que valores desajustados aconteçam, até porque a empresa não disponha deste tipo de análise que fora desenvolvida para o presente trabalho (a fim da empresa possuir uma maior perceção da realidade e de flexibilidade de resposta).

5.7. Análise valor líquido/transporte por região

Conforme a anterior análise aos custos unitários, esta análise incide sobre os desempenhos alcançados pelos diferentes transportadores, nas diferentes regiões, no que diz respeito ao valor líquido (custos) gasto em média por cada transporte.

O Quadro XLIII mantém os critérios de organização dos restantes quadros da análise de quotas de transportadores, estando os transportadores ordenados por ordem decrescente de número de transportes efetuados e sendo possível visualizar uma vez mais onde se encontram os transportes que foram efetuados de forma esporádica.

O quadro permite ao gestor visualizar o quanto a empresa gastou em média por cada transporte:

- Alocado a determinado transportador;
- Realizado em determinada região de Portugal continental;
- Alocado a um transportador em determinada região (intersecção do critério transportador com o das regiões).

Quadro XLIII – Quadro valor líquido/transporte por região

Valor Líquido por Transporte	Região																		
Transportadores	Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Lisboa	Portalegre	Porto	Santarém	Setúbal	Viana do Castelo	Vila Real	Viseu	Total Geral
TRANSPORTES FLORENCIO SILVA,S.A.	253	167	297			303	229	464		184	228		148	223	196				214
LUIS SIMOES LOGISTICA INTEGRADA,S.A	156	332	140		372	249	386	553		112	222		138	192	282	155	284	259	217
TJA-TRANSPORTES J.AMARAL,S.A.	111	300	112		422	171	190	603		124	218		196	204	270	154	251	108	197
TRANSPORTES QUIM SOUSA,Lda	150		121	179							66		120			155	209		121
FERNANDES & FERNANDES,Lda (TRANSP.)	164		119	161		197							121			123	207		121
AZEVEDOCARGO-TRANSPORTES INTER.,Lda	235	340	218			231	333	639		142	289			242	281				282
COSTA & BALEIA,Lda(TRANSP)		139	201		278	204		362		175	194		204	145	146				183
TRANSPORTES CENTRAIS ARRABÃES,Lda	142		119		303	166			208	181	183		163	230	222			265	164
TRACAR-TRANSP.CARGA COMERCIO,S.A.	129		143		420	157		626		223	217		162	219	249				202
TRANSLAURO-TRANSPORTES,Lda	152		127	142									120			156			122
TORRESTIR-TRANSP.NAC.INTERN.,S.A	156	249	195								261		221	250	292			224	262
TRANSPORTES VIEIRA VACAS,Lda	215	280	140		326	215	299	459		170	177	222	191	166	185	155		286	208
M.G.FERNANDES, UNIPESSOAL,Lda	107		122	195									118			125	282		119
PRODISTICA-LOGISTICA TRANSPORT.S.A.	208	240	133	108							258		118	262	299	156			130
TRANSPORTES MARIO CURTO,UNIP.Lda	148		163		429	170				229			172					285	167
SDF PORTUGAL-SERV.DIST.FRIGORIFICA,								416		39	165			127	125				201
TRANSPORTES ALMEIDA,Lda	149	247	158	104	352	161	324		279	153	200		134	240	299			269	198
TRANSP.LUIZ COSTA HERD.,Lda	147		64			178		634		130	198		150	230	281			285	200
OLANO-LOGISTICA FRIO,Lda					253			345	114		267	395		257				176	236
AR-TE-MAR,TRANSPORTES TRÂNSITOS,Lda		205				118	228			150	212			255	286				217
SIDNEYSSA-TRANSPORTES UNIPESS,Lda											219		185	214	245				219
LACTOMIMO-PROD.LACTEOS,Lda		211						414			422		125	208	297				417
TRANSP.NELSON SILVA & CARNEIRO,Lda	282		122	252									144				255		218
CARGAQUATRO-TRANSP.LOGISTICA,Lda		373					557	547			257			252	291				435
ARDISLOGIS-ARM.DIST.LOGISTICA,Lda											71				93				75
PATINTER-PORTUGUESA AUTO.TRANSPORTE											276		154						274
TRANSNIZA-SOC.TRANSPORTES,Lda	117		206			167					232		167					223	167
ILIDIO J.LUCAS-TRANSPORTES UNIP.Lda	107		165			86				91			159	217				225	195
HERMINIO MARQUES & BARRETO,Lda	129		142		255	107				110	231		157	220				226	176
TRANSPORTES DO LITORAL CENTRO,Lda	93		187								222		168		258				169
COSTERRESTE-TRANSP.MERCADORIAS,Lda	156									182	211		185	220	259				212
TERRA A TERRA-PRODUTOS AGRICOLAS,Ld	65		250		339	130				182	208		187	203	258			224	210
COOP.AGRIC.LAVRAD.VALE MONDEGO,CRL	111		157								232		165						164
TRANSPORTES RAINHO & PINHO,Lda	111					200				170	214			245	257				214
TRANSPORTES GLOBAIS TOCHA,Lda	91		206							233			153						156
TRANSAIRE-TRANSP.MERCADORIAS,Lda									236										236
EMPRESA TRANSPORTES ALVARO FIGUEIRE	152				240										303			284	166
TRANSPORTES ROSALIA,Lda											220			255					220
COOP.AGRIC.CON.MONTEMOR-O-VELHO,CRL											194			220	257				198
TRANSGANDARA TRANSP.GANDARA,Lda	94		249							234	218		159	213	255				192
TRANSPORTES JAULINO,Lda	90												180						173
TRANSPORTES DUARIANO,Lda											208								208
TRANSPORTES PAULO SILVESTRE,Lda											222			250					229
PRIMAFRIO,S.L.		205					614				224								348
TRANSPORTES MACHADO & BRITES,Lda										257									257
COTRAF-COMP.TRANSPORTES FRIO,Lda											250								250
Total Geral	156	301	126	239	265	175	331	486	129	147	225	377	140	212	233	139	250	170	192

A leitura do Quadro XLIII vem dar ênfase à importância de existir critérios bem definidos para a atribuição das cargas aos diferentes transportadores. Pois, a disparidade de montantes de valor líquido médio e enorme e uma correta gestão desse mesma variedade de montantes, acarreta consideráveis poupanças para a empresa.

É também possível visualizar alguns montantes que à primeira vista podem parecer estranhos, visto que se afastam da média e dos restantes valores praticados por outros transportadores. Esses valores devem-se à grande diversidade e quantidade de transportes que constituem o Quadro XLIII, que apesar de se ter aplicado uma análise de quotas a um determinado tipo de serviço (Nacional terrestre, 33 paletes e Portugal continental) continuam a existir situações de exceção cujo filtro criado não foi capaz de filtrar, ou simplesmente se devem a acordos de preços não usuais entre a empresa e o transportador.

A própria empresa está ciente que é possível melhorar os valores líquidos, de tal forma que pode-se por exemplo referir a situação da região da Guarda, região essa que seria de esperar que tivesse um maior valor líquido médio do que aquele que atualmente apresenta, pois:

- Região distante das unidades fabris da empresa;
- Empresa eliminou a utilização de stocks nas delegações (exceção para a delegação de Lisboa);
- Pouco interesse por parte dos transportadores em realizar transportes nessa região (pelo menos aos preços que a empresa pretende praticar);
- Não existência de concorrência de transportadores;
- Região de “pouca” relevância em termos de quantidades distribuídas;
- Poucos transportadores têm a sua sede próxima de Guarda;
- Poucos transportadores conseguem rentabilizar a viagem de regresso após efetuar serviço na região da Guarda.

De facto a empresa pelos anteriores motivos (entre outros) em anos passados apresentava desempenhos inferiores, tendo aplicado uma série de medidas que levaram ao alcançar do atual valor líquido médio de 129€ por transporte:

- Atribuiu as cargas da região aos 2 transportadores com melhores desempenhos;
- Transportadores com outros serviços naquela zona (como conseguem rentabilizar o uso do camião, conseguem praticar melhores preços);

- Deixar o transportador escolher a ordenação dos clientes a realizar em determinada carga (sendo a carga preparada pelo armazém de acordo com o pedido do transportador);
- Construção de uma parceria empresa-transportador.

O Quadro XLVIII permite auxiliar o gestor a identificar onde poderão ser aplicadas medidas semelhantes às que foram aplicadas com sucesso na Guarda. Ficando espelhado no quadro que existe uma grande margem de manobra para a empresa conseguir aplicar medidas de melhoria e correspondentes poupanças.

5.8. Considerações finais

A análise às quotas de transportadores 2011, permite à empresa munir-se de uma ferramenta que não possuía e ter acesso a dados que até então não lhe eram totalmente conhecidos, sobretudo desta forma que permite flexibilizar o detalhe dos dados pretendidos, bem como a conjugação do número de transportes com outras características como: região de destino, valor líquido, quantidades entregues, custos unitários, entre outros.

A atribuição das cargas aos transportadores é da inteira responsabilidade dos técnicos de distribuição da empresa, sendo que estes o fazem sobretudo pelo uso da experiência e do saber que detêm, com exceção para os casos em que recebem indicações superiores de como proceder aquando determinado tipo de carga para determinada zona, ou quando existe um contrato já firmado com algum transportador a fim de se utilizar uma determinada quantidade de veículos desse transportador para determinada rota e serviço (contrato mensal e previamente contratualizado).

Conforme referido ao longo desta análise, foi necessário restringir o âmbito da análise, não só para diminuir a dificuldade de representar a totalidade dos transportes efetuados no decorrer de 2011 pela empresa mas, sobretudo para se conseguir analisar um determinado número de transportes com tipologias semelhantes, de forma a possibilitar uma análise mais coerente e focada. Essa restrição no âmbito da análise foi obtida com sucesso, já que conseguiu-se manter uma amostra representativa em cerca de 50% do total do número total de transportes efetuados, para tal restringiu-se ao tipo de transporte “nacional terrestre”, tipologias de veículos de 33 toneladas e a transportes efetuados em Portugal continental.

Dos mapas das quotas aos transportadores foi desde logo possível visualizar que somente Porto e Lisboa representam cerca de 70% do total de número de transportes efetuados em 2011, deixando os restantes 30% do número de transportes distribuídos pelas restantes 16 regiões.

O universo de transportadores usados na amostra estudada e analisada remete para 46 transportadores distintos, existindo no entanto um facto que importa realçar, pois, com somente 8 transportadores da totalidade de 46 transportadores (17,39%) conseguiu-se realizar mais de metade dos transportes realizados em 2011, deixando os restantes 38 transportadores com a restante metade. Aliás, ao recorrer a uma metodologia semelhante a uma análise ABC, pode-se visualizar com maior detalhe as proporções de números de transportes face à utilização dos transportadores, sendo possível visualizar que existem 18 transportadores que representam apenas cerca de 5% do número de transportes efetuados, grandeza de valores que merecem reflexão por parte da empresa.

Já numa outra perspetiva, pode-se visualizar como foram atribuídas as cargas aos transportadores consoante as diferentes regiões, para tal análise os diferentes mapas de quotas de transportadores foram indispensáveis e uma mais-valia.

Sendo possível concluir que existe uma grande diversidade de situações presentes no panorama de atribuição de cargas aos transportadores, existindo por exemplo regiões servidas com apenas 2 transportadores e outras que recorrem a 36 dos 48 transportadores. Obviamente que a grandeza do número de transportes que essas regiões apresentam, podem explicar grande parte das situações contudo, não explicam na sua totalidade a discrepância de critérios usados no ato de atribuição de cargas aos transportadores.

Foi ainda possível concluir que os 3 transportadores com maior número de transportes, apresentaram desempenhos de custo unitário superiores à média, revelando que possuem custos unitários desajustados e que devem ser alvo de estudo mais aprofundado a fim de descobrir as origens e causas para apresentar tais desempenhos.

No que diz respeito ao balanceamento das cargas, para além de se ter verificado uma concentração dos transportadores nas regiões de Porto e Lisboa, de com apenas 8 transportadores se conseguiu realizar mais de metade dos transportes, foi ainda possível verificar que existem regiões onde o transportador dominante representa cerca de 90%, enquanto em outras regiões essa percentagem do transportador dominante ronda os 10%, sendo imperativo confrontar a empresa a fim de descobrir se estes valores eram os esperados e se eram os desejados.



CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

6.1. Conclusões

Atualmente o panorama económico do país é bastante complicado, com os consumidores a verem o seu poder de compra diminuído e a terem que optar cada vez mais pela compra única e exclusiva de bens de primeira necessidade, aliando essas condicionantes ao facto de os encargos financeiros das indústrias ser cada vez maior, com especial ênfase no que diz respeito aos encargos com os impostos e com a energia.

A indústria agroalimentar não escapa à difícil conjuntura, nem mesmo uma empresa como a Lactogal, líder Ibérico do setor está a salvo das adversidades.

É nesse sentido que é imperativo que as empresas sejam competentes, a fim de garantir a competitividade necessária no mercado onde atuam e/ou pretendem se expandir. Essa mesma competência surge em grande parte por um correto uso dos recursos e ativos que tem ao seu dispor, bem como ser capaz de se conhecer e conhecer o mercado em que se encontra, a fim de se ajustar rapidamente às mudanças e adversidades, ao mesmo tempo que otimiza processos e gera valor nas mais diversas formas.

A presente dissertação surge do entusiasmo de procurar respostas capazes de ultrapassar as adversidades que as empresas atualmente enfrentam. Tendo aproveitado a minha passagem profissional pela Lactogal Produtos Alimentares, S.A., para dar o meu contributo para a adaptação da empresa e sucesso da mesma e para a escrita da presente dissertação, usando alguns dos dados e análises que iniciei, elaborei e implementei na empresa.

O trabalho efetuado assenta essencialmente na recolha e tratamento de dados que a empresa dispõe, como forma de elaborar estudos e análises que a empresa necessita, mas que por diversas condicionantes nunca foi capaz de o fazer. Indo ao encontro do que anteriormente fora definido como sendo necessário para que uma empresa seja competente e competitiva.

Em ambas as análises efetuadas, a empresa passou a conhecer dados que antes desconhecia, embora já tivesse identificado a necessidade de ter esses mesmos dados. As análises

são inovadoras, possibilitando à empresa descobrir em toda a sua plenitude a forma como abordou a entrega aos clientes e a atribuição de cargas aos transportadores e respetivos desempenho obtidos no decorrer desses mesmos processos.

Como seria de esperar, existe ainda uma grande margem para se implementar medidas de melhoria, até porque os processos de entrega aos clientes e atribuição de cargas aos transportadores ainda não foram alvo de uma profunda reflexão e análise por parte da empresa, com especial referência para o processo de entrega aos clientes, que por força da estrutura da empresa (departamento de logística não é o principal responsável pela gestão dos clientes), ou até mesmo da perda de capacidade de influenciar os clientes (mercado global, clientes mais exigentes e ganho de força dos retalhistas como é exemplo das cadeias de hipermercados) não tem sido alvo de grandes otimizações até então, daí que a criação de perfis e mapas de vendas de clientes tenha causado um impacto maior, possibilitando uma maior margem de manobra num futuro próximo.

Mais do que estudar e analisar os desempenhos obtidos pela empresa em 2011 (evidenciadas ao longo das análises da dissertação), existiu a preocupação para que as bases de dados e ficheiros de estudos criados, fossem capazes de ser replicados pela empresa com alguma facilidade, a fim de conservar o trabalho efetuado e padronizando futuros estudos e análises que possam ser realizados. Deixando em aberto a possibilidade de estes mesmo estudos servirem de monitorização de performances da empresa, como que indicadores e ferramentas de verificação do impacto da aplicação de medidas de melhorias futuras.

A análise ao perfil de vendas de clientes, permitiu desde logo descobrir que 8.584 clientes num total de 15.453 eram esporádicos, ou seja, no decorrer do ano de 2011 tiveram pedidos contudo, fizeram-no com uma frequência tão baixa ao ponto de serem considerados esporádicos (uma média inferior a 1 pedido por mês). É um facto de extrema importância, se tivermos em conta que possíveis medidas de melhoria a estes clientes serão praticamente insignificantes e a empresa não conhecia a realidade em toda a sua dimensão, estando agora capaz de identificar quais são os clientes que tem pior desempenho e que simultaneamente são clientes de frequência de entrega consideráveis, bem como de custos associados.

A criação do mapa perfil de vendas, com especial ênfase para o mapa perfil de vendas com a escala de cores, permite esquematizar o desempenho da distribuição (segundo o perfil de frequência de entrega e perfil de desempenho custo unitário), de todo o universo de clientes da empresa. Para além disso, permite desde logo visualizar de forma intuitiva quais os grupos de

clientes que apresentam desvios de desempenho obtidos face aos desempenhos pretendidos pela empresa.

A análise ao perfil de vendas de clientes permitiu ainda elaborar análises de desempenho obtido face ao desempenho que era esperado pela empresa, sendo um útil indicador de desempenho para a empresa, algo que até então não possuía.

De realçar ainda que as poupanças em empresas desta grandeza podem ser bastante significativas e conseguiu-se comprovar isso mesmo, quando se simulou as poupanças que acarretaria corrigir os perfis de clientes desajustados, ascendendo a um valor na ordem dos 2 milhões e meio de euros.

Já na análise às quotas de transportadores, foi possível visualizar uma grande diversidade de critérios usados para atribuir as cargas aos diferentes transportadores, sendo imperativo que a empresa repense se o atual modelo de atribuição das cargas é o mais correto, pois, existem evidências da existência de oportunidades de melhoria ao atual modelo usado pela empresa.

Por fim, resta realçar a grandeza da empresa e da quantidade de operações que diariamente os colaboradores da empresa estão sujeitos, deixando pouca margem de manobra para a existência de projetos de otimização em paralelos à operacionalidade diária a que a empresa está sujeita. Sendo uma das razões para ter conseguido abraçar e desenvolver projetos de otimização no decorrer da minha passagem pela empresa, visto que não possuía uma carga de operações “rotineiras” tão extensa como a dos restantes colaboradores.

6.2. Limitações do estudo

A tipologia e a metodologia da presente dissertação, como que obriga a que haja uma implementação das ferramentas e meios aqui disponibilizados na empresa, seguido do respetivo controlo e monitorização dos desempenhos efetuados pela empresa. Ainda assim, tal não foi possível alcançar por limitações de ordens temporais, visto que, não houve o necessário espaço temporal para se conseguir ir à empresa implementar as medidas aqui apresentadas e ainda efetuar uma posterior recolha de dados, para análise.

A própria estrutura da dissertação não permitiu dar a conhecer toda a potencialidade que as análises criadas possuem, visto que estas permitem detalhar ao mais ínfimo pormenor os dados que foram apresentados nos mapas de forma agregada, permitindo ainda explorar uma série de outros indicadores e formas de apresentar, através do uso das tabelas dinâmicas que se encontram alimentadas pelas bases de dados.

Foram ainda detetadas algumas incoerências nos dados recolhidos na análise às quotas dos transportadores, sobretudo devido à dificuldade de extrair os dados do *SAP BW* com o grau de detalhe pretendido e do tratamento de dados não ser de fácil execução. Contudo, essas incoerências não são numa grandeza suficiente para colocar em causa o estudo realizado, mas sim, uma questão a aperfeiçoar numa eventual próxima oportunidade.

6.3. Sugestões de trabalhos futuros

Desde logo era importante dar continuidade e sequência ao trabalho que fora desenvolvido e em parte aqui apresentado, como força de aperfeiçoar e aprofundar as ferramentas criadas e conseguir ter o tempo necessário para que estas sejam devidamente implementadas e padronizadas no dia-a-dia da empresa.

Como propostas de tarefas a realizar num futuro, pode-se evidenciar o facto de existir a necessidade de alargar o âmbito de estudo, dando um maior foco nas possíveis medidas de melhorias a implementar, até porque a presente dissertação criou o desenvolvimento necessário para que melhorias na gestão de clientes e na alocação de cargas aos transportadores fossem possíveis.

Ficaram ainda por explorar muitas outras análises que foram efetuadas na empresa, em contexto real. Análises que incidiam sobre temáticas diferentes mas, que poderiam acrescentar valor ao desempenho global. Aliás, poderiam inclusive complementar as duas análises aqui apresentadas, a exemplo disso tem-se:

- Análises fora de rota (clientes que pedem encomendas para dias aos quais não estão definidos como sendo de entrega) e foras de hora (pedidos atrasados de encomendas por parte dos clientes);
- Análise taxa de ocupação (por exemplo verificar se os veículos com contrato, estão a ser rentabilizados);
- Análise à distribuição capilar (por exemplo: reordenação dos dias de rota ou até juntar numa central de compras única, clientes dispersos como são as cadeias de restauração das cantinas da escola – EUREST);
- Análise à logística inversa da empresa (por exemplo tratar evoluções e conclusões).

REFERÊNCIAS

- Abdallat**, M. (2012) - Actual Self-Image, Ideal Self-Image and the Relation between Satisfaction and Destination Loyalty. *J Tourism Hospit* 1:102. doi:10.4172/2167-0269.1000102
- Beckman**, T., Engle, N. (1937) - Wholesaling, principles and practice, New York Ronald Press, 1937, p.628
- Berman**, B., Evans, J. (1995) – Retail Management, Prentice-Hall, 6ªed., 1995, p.13
- Brosselin**, C. (1981) – Distribution: croissance et concentration, Librairie Vuibert, 2ª ed., 1981, p.128, ISBN: 2711776085
- CADOTTE**, E., WOODRUFF, R., JENKINS, R. (1987) - Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. 24, p. 305-314, August 1987.
- Carvalho**, J. (2004) - Lógica da Logística – Edições Sílabo, 1ª Edição Lisboa. ISBN:972-618-337-5
- Cotta**, A. (1978) – Dicionário de Economia, Dom Quixote, 4º ed., 1978, p.138
- Filser**, M. (1989) – Canaux de Distribution: Gestion, Librairie Vuibert, 1989, pag.14-17, ISBN: 9782711776443
- Fornell**, C. (1992) - A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing* 56, (January): 6-21.
- Giesse**, J., Cote, J. (2002) - Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1
- Kotler**, P., Dubois, B. (1994) – Marketing Management, Publication Union Editions, 8ªed., 1994, p.503, ISBN: 2857900929
- Levy**, M., Weitz, B. (1996) - Essentials of Retailing, Irwin, 1996, p.5, ISBN: 0256163480
- Markin**, R. (1971) – Retailing Management: A Systems Approach, MacMilan, 1971, p.16, ISBN: 002376080X
- Oliver**, R. (1997) – Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, ISBN: 978-0-7656-1770-5
- Rousseau**, J. (2008) – Manual de Distribuição, Principia, 2ªed., 2008, p. 495, ISBN: 978-989-8131-05